المنظمة العربية للترجمة

دانيال لينهارت

كوميديا العمل الإنسانية

من نزع الصفة الإنسانية لدى التايلورية إلى إدارة مفرطة في النزعة الإنسانية

ترجمة

هالة صلاح الدين لولو

كوميديا العمل الإنسانية

من نزع الصفة الإنسانية
لدى التايلورية إلى إدارة مفرطة
في النزعة الإنسانية

لجنة العلوم الإنسانية والاجتماعية

المنظمة العربية للترجمة

دانيال لينهارت

كوميديا العمل الإنسانية

من نزع الصفة الإنسانية لدى التايلورية إلى إدارة مفرطة في النزعة الإنسانية

ترجمة

هالة صلاح الدين لولو

مراجعة

المنظمة العربية للترجمة

الفهرسة أثناء النشر - إعداد المنظمة العربية للترجمة
لينهارت، دانيال
كوميديا العمل الإنسانية من نزع الصفة الإنسانية لدى التايلورية إلى إدارة مفرطة في النزعة ال/ دانيال لينهارت؛ ترجمة هالة صلاح الدين لولو؛ مراجعة المنظمة العربية للترجمة.
218 ص. - (علوم إنسانية واجتماعية)
يشتمل على فهرس.
ISBN 978-614-434-110-0
1. العمل. 2. المهن. أ. العنوان. ب. لولو، هالة صلاح الدين. (مترجم). ج. المنظمة العربية للترجمة (مراجع). د. السلسلة.
63.303

«الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبّر بالضرورة عن اتجاهات تتبناها المنظمة العربية للترجمة»

Linhart, Danièle.
La comédie Humaine du travail: De La dé Shumanisation taylorienne à La surhu manisation mangériale.



المنظمة العربية للترجمة

بناية «شاتيلا وقهوجي»، شارع ليون، ص. ب: 5996 - 113
الحمراء - بيروت 1103 2090
لبنان، هاتف: 753031 - 753024 (9611)
فاكس: 753032 (9611)
e-mail: aotarab@gmail.com
http://www.aot.org.lb

الطبعة الأولى: بيروت، تموز/يوليو 2020

المحتويات

مقدمة المترجمة

هناك حالة استلاب كاملة تمارسها الإدارة الحديثة على المستخدَمين، فقد جردتهم من مهنهم ومن معارفهم ورمت بهم في غياهب النسيان، والأدهى والأمرّ أنها جردتهم من ماضيهم المهني. أصبح المستخدَم يعيش حالة توهين ذاتي تزعزع كيانه، وتجعله أشبه بعبدٍ لدى ما يسمى بالإدارة العلمية الحديثة.

إن نموذج الإدارة الجديد يرسخ جذوره ويقدم نفسه بلبوس الحداثة، لكنه في الواقع استمرار لنهج فورد وتايلور. ويطرح السؤال المهم نفسه: هل ينبغي قطع أجنحة المستخدَمين لكي نضمن حسن سير العمل في بيئة سريعة التغيّر؟ وما هي الآثار المترتبة على حالة الاستلاب تلك؟

مقدمة

في إحدى الأمسيات، على الرغم من البرد، وفي قاعة صغيرة ازدحمت بمحتويات مكتبة الضاحية التي تضم وسائط سمعية بصرية، قدِم جمهور من شتى الأطياف، لحضور تلك الأمسية الغريبة. كان الأمر يتعلق بعرض فيديوهات قصيرة يتبعها نقاش حول التشغيل والعمل. أما النساء المنظِّمات لتلك الأمسية[1] (اللواتي تجمعّن في رابطة Adélaï & Co والتي أسّسنها لإعادة النظر ملياً في مسألة العمل)، فقد أنتجن بضعة فيديوهات قصيرة صامتة: سبعة فيديوهات. ولكي تكون الدقة كاملة، فإن كل فيديو يعرض امرأة أمامها هدف أوحد وهو تمثيل عملها، دون أن يرافق ذلك كلام، لكن بمرافقة المؤثرات الصوتية التي اخترنها بأنفسهن. هي إذاً سبعة فيديوهات تمثل سبع نسوة (بائعة في محلّ كبير، مسؤولة إدارية عن مرآب السيارات في شركة كبرى، مساعدة في الشؤون المنزلية، أمينة مكتبة، عاملة في متجر جلديات... إلخ). كنّ يعبرن، إيمائياً، عن أعمالهن بحركات جسدية، ويعبّرن بصمت عما كان يعني لهن عملهن. أولئك النسوة، كان عليهن فيما بعد، أن يجرين مقابلة

(1) Élisabeth Saint-Jalmes, (2013) Eddaikra Lisa, Crouzillat Helélène.

مع أشخاص يعملن في مؤسسة Emploi Pôle (إدارة الموارد البشرية DRH والمديرة، موظفة استقبال، منسّقة في منظمة، ومسؤول عن فريق عمل) وفي مكتبة الوسائط السمعية البصرية، لكي يجعلنهم يتحدثون عن أعمالهم أيضاً. كل ذلك وفّر فرصة الحصول على مونتاج سمعي بصري تم عرضه على الشاشة، واستغرق حوالي عشرين دقيقة في هذه الأمسية. وكان قد طُلب مني، وكذلك من عالم اجتماع زميل متخصص في العمل والصورة[2]، الحضور للتعليق على تلك الفيديوهات والمشاركة في النقاشات الجارية. لقد ذهبت إلى تلك الأمسية متعاطفة مع تلك المنظّمات وأولئك النسوة اللواتي وجدت مشروعهن جميلاً وأصيلاً وشجاعاً، لكنني لم أتبيّن فعلاً ما النتيجة التي يمكن أن يصل إليها.

مع ذلك، من الصعب ألا تخطف انتباهنا صور تلك الفيديوهات القصيرة، حيث ظهرت أولئك النسوة في كل مرة بمفردهن، وقد شغلن الشاشة بأكملها، أمام كاميرا تصورهنّ دون تكلّف، وإنما فقط كانت حركات الجسد هي التي تعبر عن عملهن. في البداية، لا يرى المشاهد سوى ضيقهنّ، والصعوبة التي يلاقينها، ورعونتهن في توضيح حقيقة عملهن عبر حركات بسيطة. لقد بدا للوهلة الأولى، أنهن غير لائقات في شغلهنّ الشاشة بأكملها، كل واحدة بدورها، وفي تسليط الضوء على جسدهن، عبر حركات لا يتضح المغزى منها. ثم بدأ منطق ما، يتوضح شيئاً فشيئاً: أغلب أولئك النسوة نقلن الرسالة نفسها عبر حركات مختلفة، وعبر تعابير وجهية وجسدية متباينة: إذ من أجل توضيح عملهن، اخترن أن يظهرن كيف يرتسم عملهن في أجسادهن، وفي أي جزء منهن يؤثر ذلك العمل. ولا يتعلق الأمر هنا بإثارة مشاكل

---

(2) جويس سباغ ديرون (Joyce Sebag-Durand) أستاذ في جامعة إفري.

عضلية- هيكلية عظمية (إصابات تحدث بسبب حركات متكررة TMS)، وإنما يتعلق الأمر بالنسبة إليهن بأن يُظهرن إلى أي درجة يستحوذ العمل عليهن، وأن يُظهرن عواطفهن، وأحاسيسهن، وأفكارهن، بمساعدة أجسادهن. كانت أولئك النسوة، دون حرج، يدلّكن بطونهن ببطء وعلى نحو مؤلم، ويضعن أيديهن فوق قلوبهن في تأمل عميق ويمسّدن أكتافهن ليقلن تلك الحقيقة عن عمل يؤثر عليهن في الصميم، عمل يبثّ الحياة والألم، ألم يطردنه بأيديهن من داخل أجسادهن. من الجوهري بالنسبة إليهن (على الأقل بالنسبة إلى ستّ منهن، ذلك أن المرأة السابعة كانت تحاكي فعلاً حركات عملها) أن يوضحن أن العمل هو شيء يستحوذ على القلب والجسد، يسقي ويُفرغ، يخرب ويبني من جديد، وكذلك هو شيء يحوّل، وهو أمر شخصي، أمر يمسّ الإنسان في أعمق أعماقه؛ وهذا يمكن أن يترجم بأداء بضع خطوات راقصة للإشارة إلى أنه يجب تحرير الطاقة في وسط المتجر.

إن مستوى الجدّ الذي طرحت فيه، فيما بعد، كلّ منهن أسئلتها على المسؤولين الرسميين، قد بعث الدهشة فعلاً. لا يبدو أن أولئك النسوة، اللواتي هنّ مرؤوسات في سلسلة إدارية، يراودهن شكّ في شرعية طلبهن من المتحدثات إليهن المتعلق بتوضيح المقاصد الحقيقية لعملهن وخاصياته، وفي طلبهن إعادة تسميته. أصاب الذهول في البداية أولئك المتحدثات إليهن، وكن يبتسمن ابتسامات متكلفة، وقد أبدين تعابير مشوشة، لكنهن شيئاً فشيئاً خضن المغامرة ولعبن الدور هنّ أيضاً. لا شك أن ثمة مكان، على نحو سحري إلى حد ما، من أجل عودة الإنسان. كل امرأة تفرض إنسانيتها للحديث عن عملها وعمل الأخريات.

بعد انتهاء عرض كل فيديو، إضافة إلى تقديم مونتاج المقابلات، أُعطيت الكلمة إلى ممثلات الأدوار اللواتي كنّ مع ذلك غير معتادات على الحديث أمام الجمهور. لقد حشدن كلماتهن بالقوة نفسها وبالاقتناع ذاته، ليتكلمن هذه المرة بشكل حقيقي عن ما عشنه وعن ما زلن يعشنه في العمل ويحكين عن الحال التي أصبحن عليها منذ إنتاج تلك الفيديوهات، وبالمصداقية نفسها التي أطلقن فيها الضحكات والابتسامات، انحدر بعض الدمع أيضاً، مع قولهن المزيد.

كان يسود في القاعة صمتٌ يتّسم بالاحترام، وكان المشاهدون في حالة تأثر وتركيز أقصى. ما من تهكم ولا استراق نظر، كانت الوجوه مشدودة، تبدو عليها علائم الجدّ، وذلك دليل على ما يعني ذلك الكلام بالنسبة للأشخاص المجتمعين في هذا الإطار غير المألوف. عندما جاء دور الحاضرين في القاعة للتحدث، كان جاري الجالس إلى يساري، رجلاً في حوالي الخمسين من العمر، طرح سؤاله ومعه أطلق انفعالاته، سمعت صوته يختنق حينما سحق خلسةً دمعته. أشحت بعينيْ محرجة، ولاحظت أن جاري الجالس إلى يميني يكبح بصعوبة آهاته. بعد ذلك، خاضت نساء أخريات مداخلة حول نمط لم يترك أي مجال للشك. لقد كان الحضور كله متأثراً تأثراً شديداً. يا للمعاناة التي سادت في تلك القاعة، لا بد أن أوضح التالي: لقد انهارت الحواجز، والمشاركون في تلك الأمسية، لم يكن لديهم حول ولا قوة أمام هذه التجربة، تجربة تفصح فيها نساء من أعماق أنفسهن عما يصنع العمل بهنّ اليوم وما فعله بهنّ في الأمس؛ ما من شك أن ذلك قد أثار ذكريات مؤلمة، لا يطيق سماعها أولئك المستمعون. لم يكن الجمهور الحاضر موجوداً من قبيل الصدفة. من الواضح أن البعض يعرف هؤلاء النسوة، لعله خالطهنّ في مؤسسة Emploi Pôle، أو شاهدهنّ حول مدرسة يتردد إليها أطفاله؟ إن الأمر أشبه بقصة مشتركة، وتجارب متشابهة تقرّب بين كل أولئك الأشخاص.

رجعت مستاءة من تلك الأمسية غير العادية، لا أعرف بمَ أفكر. أحسست أني كنت أشاهد تعرية أمر ما، أولئك النساء أوضحن كيف استطعن أن يبتلعهن العمل، و يمتصّ منهم الحياة، وكيف كنّ يسعين لحماية أنفسهن لكي يخففن من آلامهن، وكيف كنّ ينشدن مواساة أنفسهن بمفردهنّ. لقد أظهرت أولئك النسوة للعيان ذلك الجزء الإنساني فيهنّ المصاب والمجروح، والذي كن يردن الشفاء له، على طريقتهن. لقد كان لذلك بالغ الأثر في نفوس المشاهدين. الإنسان، الإنسان.

لكن، أليس العمل هو مسألة احتراف مهني قبل كل شيء؟ في العمل، لا يوجد رجال ونساء وحسب، وإنما عمال، عاملات، مدراء، مديرات، تقنيون، تقنيات، كوادر، مهندسون، ومهندسات، أي بعبارة أخرى، أشخاص لديهم المعارف، المهارة، المؤهلات، المهن، والخبرة. أدركت فجأة أن المعاناة تكون بلا حدود حينما نفتقر إلى الاحترافية من أجل حماية الإنسان في العمل، أو بالأحرى حينما لا يتم الاعتراف بالاحترافية، حينما تكون غير مدركَة، أو تعيقها ظروف العمل.

قلت أمام مستشار وزير الزراعة وأنا أبحث عن حلول تُطرح اليوم: «كيف يمكن أن نعيد الإنسان إلى صناعات أشبه ما تكون بمسالخ؟»، لقد كنت أحاول أن أوضح أنه ليس الإنسان وحسب وإنما الكفاءة المهنية على وجه الخصوص هي التي كان ينبغي إعادتها إلى قلب تنظيم العمل وإلى إدارة العمال. إن احترام الإنسان في العمل، هو والحال تلك، احترام الكفاءة المهنية ورأيه، وخبرته. ينبغي أن نخلي لهذا الإنسان مكانه بأكمله لكي يتمكن من المساهمة في تحديد عمله. لم أكن متأكدة من أن كلماتي كان لها تأثير. مع ذلك، فإنه بالاعتراف باحترافية العامل وقدراته، ومهارته، يمكننا الحفاظ على إنسانيته، وليس المطلوب

لكي نريحه، أن نؤمن له المدربين الرياضيين، والخطوط الساخنة مع الأطباء النفسيين، ووصفات معالجة الضغط النفسي، وعروض التدليك الجسدي، ونصائح من أجل الرشاقة أو من أجل معالجة الكوليسترول، وإلى ما هنالك من أمور أخرى.

يحتاج الفرد في العمل إلى قواعد مهنية تتصل بمرجعيات جماعية، وتبعده عن التشكيك بالذات على نحو شخصي إلى حد بعيد. فقد كتبت، على سبيل المثال، آني دوسّويه (Annie Dussuet) (2008): «إن المساعِدات في المنزل لسن هنّ بزوجات، ولا بنات أولئك الذين يساعدنهم في حياتهم اليومية وإن توجب عليهن من أجل تقديم خدمة جيدة وإيجاد معنى لعملهن،أن يلتزمن بذاتيتهن الشخصية، فإنهن لن يستطعن فعل ذلك على المنوال نفسه الذي تقوم به «ربّات المنزل». إنها توضح أنهن بحاجة إلى قواعد مهنية، هنّ يعينها تماماً. إن المشاعر الذاتية، والعواطف تأخذ مكانها وقوتها بشكل كامل في العمل، لكن ينبغي أن تحاط أولئك النسوة بقواعد منطقية مهنية يستحسنها النظراء وبهذا الشرط فإنهن لن يكتسحن الأفراد إلى درجة أن يتحولن ضدهم. وبهذا الشرط أيضاً سيكون أمراً أكثر صعوبة أن تتلاعب بهن إدارة مستعدة لاستخدام جميع الوسائل، ومستعدة لتعبئتهن من أجل خدمة رؤية خاصة للعمل تندرج في إطار رأسمالية تتعطش للمال أكثر فأكثر، وتتطلع إلى جني أرباح على المدى القصير.

للمفارقة، إن مأساة العمل المعاصر لا تنجم عن ما هو مهين للإنسانية، وإنما هي، على العكس، تنجم عن حقيقة أن العمل يؤثر في الجوانب الإنسانية الأشد عمقاً لدى الأفراد، بدل أن يخاطب النبرة المهنية التي تسمح برسم الحدّ بين ما يلتزم به أولئك الأفراد في العمل وما هم عليه. إن الإدارة الحديثة تعتمد على السجل المهني للمؤجَّرين،

بصفتها مستأجرة حقيقية، أي أن الإدارة تسعى إلى حشد الشخص بأكمله منشِّطة كل إمكانيات الفرد الأشد تعقيداً، والأشد قابلية للخدش والعطب.

إن ما قدمته أولئك النسوة من خلال الفيديوهات، لم يظهرهن على أنهن محترفات مهنياً وإنما أظهرهن كأجساد، يعبرن عن أحاسيس، مخاوف، وإحباطات، بطريقة هي أكثر إنسانية وأكثر شخصية على الإطلاق. يمكننا الحديث هنا عن فشل العمل، إن كنا نقصد بالعمل نشاطاً اجتماعياً يسهم في تلبية حاجات الآخرين، انطلاقاً من كفاءة ما، أو معرفة، أو دور اجتماعي يحدد الحقوق والواجبات، ولا يعتمد على خصائص كل فرد، وإنما تحدده طرق الأداء، التي تنال مصداقيتها من المجتمع. إن كان ثمة عطاء من الذات، فإن الالتزام الشخصي في العمل، لا يمكن أن يتم إلا في إطار تحدّه معايير تقدم حدوداً وضمانات.

إن العمل المأجور أو التجاري هو مسألة مهنية. إذ تترافق معه المعارف، المهارة، التجربة، المهنة، والقيم المهنية المعروفة، التي تتكرس من أجل توجيه وحماية الأشخاص في العمل. إنها بالأحرى المصادر التي تتيح للأفراد مواجهة العمل، والتي تربطهم بالآخرين؛ إذ ليس عليهم أن يواجهوا بشكل منعزل العقبات الشخصية، وإنما بوسعهم حشد القدرات، والكفاءات التي ترجعهم إلى الواقع الجماعي.

إن اكتساب مهنة، ومعارف مصدق عليها، يسمح للفرد بألا يضع شخصه في موقع الخطر في كل لحظة من لحظات عمله، ويتيح له ألا يكون مجبراً على أن يستقي باستمرار من موارده الأشد حميمية.

ونجد اليوم أن الإدارة الحديثة أصبحت تهاجم الشخص تماماً، وتستثير أوتاره الأشد حميمية لتجعله يعزف بلمسة شخصية معزوفة

موسيقية، قد كتبتها تلك الإدارة بمفردها. لا يهم إن كانت الآلة الموسيقية المعنية غير مدوزنة على نحو ملائم، أو أن قائد الأوركسترا اكتشف المعزوفة في الوقت نفسه الذي جعلها تُعزف أمام الآخرين؛ لا يهم إن كان الأفراد ليس لديهم وقت ليكرروا العزف، أو أنهم في تنافس مع زملاء المقرأ الموسيقي، ينبغي عليهم إسعاد الجمهور، وإن لم يحثّ الجمهور خطاه إلى قاعة الحفلة الموسيقية، فإن ذلك سيعدّ تقصيراً من جانب الأفراد. في الحقيقة، إن قصة العمل المأجور هي قصة إلغاء التأهيل المهني الممنهج للعمال عبر إدارة ينصب كل اهتمامها على ضبط العمال والتحكم بعملهم.

يجب علينا أن ندرك أن على أرباب العمل مواجهة تحديات عدة حينما يشغّلون أفراداً: عليهم العثور على تنظيم العمل التقني الأكثر فعالية من وجهة نظر أرباب العمل ورجال الأعمال؛ وعليهم أيضاً إيجاد الأنماط التي سيتمكنون من خلالها من إلزام الأفراد بالامتثال لواجبات ذلك التنظيم التقني للعمل؛ وعليهم أخيراً أن يضفوا الشرعية، على نحو أيديولوجي، على خياراتهم.

حينما نحلل المبادئ التي هي في أساس نماذج التنظيم التقني للعمل، سواء أكانت تايلورية أو معاصرة، فإن حقيقة بعينها تفرض نفسها: التهجم على المهن، وخبرة المحترفين، من أجل تقليم ما أمكن قدرتهم على التأثير على العمل، ومن أجل التأثير على خيار الممارسات. والنتائج ليست هي نفسها تماماً بحسب النماذج. نحن نجد في المشاغل وفي خطوط الإنتاج التايلورية، أن نزع الصفة الإنسانية هي التي كانت لها الغلبة (حتى لو أن العمال كانوا ينجحون دوماً في إعادة بناء مقتطفات من المهنية الجماعية عبر عمل حقيقي يختلف دوماً بشكل ملموس عن العمل المقرّر). وفي هذا الخصوص، لا زلنا نذكر فيلم تشارلي تشابلن

الذي عكس تلك الصورة المؤلمة للإنسان المحوَّل إلى آلة. وعلى النقيض من ذلك، في وقتنا الحالي، فإن التهجم على المهن وعلى الكفاءة المهنية يؤدي إلى نزعة إنسانية مفرطة في العمل، تجعل الأفراد بمفردهم ولا مورد لهم أمام ضغوط قوية كالعادة ومتطلبة من جانب تنظيم العمل.

يهدف هذا الكتاب إلى تحليل المنطق الذي يسود سواء في الصفة الإنسانية المفرطة للعمل أم في نزع الصفة الإنسانية عنه، أي تحليل الخيارات التنظيمية التي تهاجم الجانب المهني للمستخدَمين، وتحليل الأيديولوجيات الإدارية التي تسعى إلى تبريرها. إنه يهدف إلى فهم كيف ولماذا ما يجري في العمل يتعلق بجحيم الأجور بالنسبة لعدد كبير من الأشخاص، ولماذا نقد ذلك الجحيم هو أيضاً يصعب تحمله. أليس الطريق إلى الجحيم محفوفاً بالنوايا الطيبة؟

أقترح حلّ لفيفة الصوف بسحب خيط الصفة الإنسانية المفرطة المعاصرة، كخطوة أولى؛ وسنرى كخطوة تالية، ونحن ما زلنا نمسك بالخيط نفسه المشدود جيداً، أنه يوجد العديد من النقاط المشتركة مع نزع الصفة الإنسانية التايلورية في العمل. وحينذاك سيكون بوسعنا أن نفهم بشكل أفضل نوعية النموذج الإداري الحديث الذي يأخذ موقعه والذي يصعب كثيراً انتقاده.

رحلة في بلاد مستأجري الإنسان

ظلّ حلم مصنع بلا عمال لوقت طويل يداعب مخيلة أرباب العمل الرأسماليين. لقد اقتنع المدراء أكثر من أي وقت مضى، بأن الصلابة التي يواجهونها والتي تهدد أداء شركاتهم، تنبع من جانب ما يسمى بالموارد البشرية (HR). ومن ذلك الجانب، بحسب رأيهم، تأتي المقاومة والهمود ونقص التكيف والإبداع. لقد تحولت تلك القناعة في فرنسا إلى هوس. يجب تجفيف مصادر المعارضة، والنقد، وحمل المستخدَمين على التلاؤم مع ما يُنتظر منهم وسط عاصفة التنافس العالمي. يجب إدخال أولئك المستخدَمين في القالب. وكل ذلك يمكن توضيحه عبر بضعة جمل وهي: تنظيم عملية النسيان (الماضي، كما هو، يعتبر غير مؤهل، يجب أن يتخلص المستخدَمين من عاداتهم وتصوراتهم السابقة)، وتعزيز فكرة الانتقاء الدقيق (ليس بوسع الناس جميعاً الإسهام بفاعلية في الأداء)، والمراهنة على الصفات الإنسانية لدى المستخدَمين بشكل أكبر من المراهنة على الصفات المهنية لديهم. إن الإدارة الحديثة قد أخذت موقعها بالتالي عبر إجراءات وعمليات تدعمها أيديولوجية نوعية

إلى حد كبير، تقوم على ثورة تعتبر الإنسان محوراً، إذ اليوم، وفي بيئة أصبحت أكثر صعوبة وشكوكاً، يبقى الإنسان هو الذي يوضع في قلب النموذج. ويُنتظر منه، بالمقابل، أن يلتزم التزاماً عميقاً حسب الطرق التي يطورها الخبراء في مجال الإدارة والتنظيم.

لقد أصبح كل نقد أمراً فاحشاً تقريباً، حينما يتعلق بالبقاء الاقتصادي؛ وحينما لا يعرف أحد إلى ماذا ستؤول الأمور غداً وأن ثمة إرادة متوفرة لتحمل أعباء الحاجات الإنسانية.

جلس مسؤولو شركات خاصة وعامة، وعددهم مائتا شخص بكل ارتياح في القاعة الكبيرة لمبنى يجاور أجمل جادة في العالم، ألا وهي الشانزيليزيه. كان موضوع «الحدث» الذي نظم برنامجه فرع تابع لصحيفة شهيرة متخصصة في الاقتصاد والأعمال، يحمل عنوان **ميثاق الثقة**. علينا أن نفهم أن ميثاق الثقة بين الزبون والبائع، بين الزبون والشخص المستفيد منه، بين المستخدمين ورؤسائهم، بين الأجراء ومستخدمهم. وكان على المنصة، وحول موائد مستديرة صغيرة، يتجادل مدراء عامّون، ومسؤولون في الموارد البشرية، وبعض الباحثين والجامعيين، أمام مشاهدين ينصتون باهتمام، وكان بعضهم يتروّح بمروحة، ذلك أن فصل الصيف قد أقبل أخيراً.

قبل وقت قصير، كان المعنيّون يجلسون إلى جانب بعضهم بعضاً حول شطائر صغيرة لذيذة. كذلك إنها لحظة غريبة حينما يتوجه الضيوف في حفلات الكوكتيل وابتسامة خفيفة على شفاههم، نحو أولئك الذين لا يعرفونهم بعد، وعيونهم لا تحدق بالوجوه وإنما بالعروات حيث مكان الشارة المميزة التي تعطيك إياها موظفة استقبال فاتنة وابتسامة متكلفة على وجهها متظاهرة بأنها على علم بأهميتك. وعلى تلك الشارة

تظهر المعلومات الحاسمة: الاسم والوظيفة، ومستوى المسؤولية. كان يشق المدعوون إلى هذا الحدث طريقهم، وكأس من الشمبانيا أو كأس من الماء المعدني باليد (الماء المعدني من أجل أولئك الأكثر أهمية، المعتادين على حفلات الكوكتيل والفخورين بمسؤولياتهم التي تحثهم بالطبع على توخي الاتزان)، من أجل تحديد الأشخاص الذين من المناسب أن يشيروا إلى وجودهم معهم وأن يخالطوهم متحدثين عن الأعمال التجارية وعن شركاتهم. وبعد تلك اللقاءات، يستولون على عجل على الفطائر الصغيرة، ويحشرونها بسرعة في فمهم، ذلك أن عليهم أن يحرروا أيديهم في أسرع وقت لكي يصافحوا بحرارة يد أولئك الأشخاص الذين يعرفونهم فعلاً.

على المنصة إذاً، كان يعرض المتحدثون (رقعة حمراء على شارتهم المميزة) وجهات نظرهم وتحليلاتهم للوضع. أما مدير المناقشة الذي هو في الواقع صحفي، مهذب ومتعاون، فقد سعى إلى إبراز الحجج المعروضة، وإلى تشجيع الحديث الجريء: عندما حان دوري، صعدت إلى المنصة بلا تردد. واندمجت مع أريكة بين مسؤولين رفيعي المستوى، وكلهم من الرجال. كان أحدهم يشغل وظيفة في إدارة (أورانج (Orange)). لم أعتقد أن ما سأعرضه سيلقى صدىً بعيداً لدى هؤلاء الحضور، كذلك لم أعتقد أني سأفلت من نظرات السخرية التي رمقني بها من هم بجواري في هذه المنصة؛ لكن ذلك الأمر لم ألق له بالاً. إذ إن ما أؤمن به يكفيني، لقد أسسته استناداً إلى عدد من التحريات الميدانية التي أجريتها خلال الثلاثين سنة الماضية بمفردي، أو بالتعاون مع زملاء مختبري، أو بالتعاون مع طلاب الدكتوراه. كذلك أسسته استناداً إلى أعمال فرق أخرى تتلاقى من أجل تناول مسألة إشكالية ما.

حينما طرح الصحفي أسئلته علي، انطلقت أعرض توليفة أفكار، تطلعت إلى أن تكون أكثر إقناعاً ما أمكن وأيضاً أقل استفزازاً. حاولت أن أوضح ملامح ومحتوى نموذج إداري حديث يطبق في فرنسا بمزيد من القوة والصرامة. شعرت أنهم يصغون إلي باهتمام مهذب وحتى حقيقي أحياناً، لاسيما عبر الأسئلة التي كان يطرحها عليّ مدير النقاش. لقد أخذوا كلامي على محمل الجدّ، وهذا أمر جيد. حتى وإن شاهدت بعض الابتسامات المفهومة في الصفوف، إلا أن الأسئلة المطروحة عبر الرسائل النصية والمرسلة فوراً إلى مدير النقاش على رقم مكرس لذلك، قد بدت لي منسجمة مع حججي، وقد بذلت جهدي لأجيب عليها بكل دقة وبكل تفصيل ممكن.

أعقب القول بنقضه

جاءت فترة استراحة في نهاية اجتماعنا حول المائدة المستديرة. وتفرق الناس بسرعة بحثاً عن لقاءات مثمرة تكمل لقاءات الكوكتيل. تقدم نحوي رجل وامرأتان ووجوههم متهلّلة. «كنا مهتمين أشد الاهتمام بما قد طرحتيه». ومرت فترة صمت قصير تبادلوا فيها النظرات. «نحن نعمل في Orange، في قسم الموارد البشرية؛ أنت تظنين إذاً أنهم شعروا بالاهتمام، لاسيما حينما تكلمت عن التغير المستمر!» هذا رائع! وأخيراً قبلت الكوادر القريبة من الإدارة ذلك الإقرار بأن فرانس تليكوم (France Télécom)، التي أصبحت أورانج (Or-ange)، كانت هدفاً لإصلاحات مستمرة زعزعت على نحو خطير البنى والمستخدَمين. وحدث أني كنت من ضمن اللجنة العلمية لمرصد الإجهاد والتنقلات القسرية في فرانس تليكوم (التي أسسها عام 2007 الاتحاد النقابي متضامنون3 SUD والاتحاد العام للكوادرCGC، حيث

ما من شيء يجعلها عرضة للتعاون) التي عملت على إقامة علاقات سببية بين التغير المستمر (استراتيجية إدارية حقيقية لإرغام المستخدَمين على التكيف مع البيئة الجديدة) والمشاعر السيئة التي تقود بعضهم إلى الانتحار. لقد فرغت من عرض إشكالية الإصلاحات المتكررة تلك، التي تثير هشاشة ذاتية لدى المستخدَمين، وحصلت على مصداقية، أخيراً! كنت على وشك أن أجيبهم، كنت أريد أن أقول لهم بأني كنت متعاطفة إلى أبعد الحدود مع ملاحظتهم وبأني مستعدة لمواصلة النقاش معهم. لكن لم يسعفني الوقت لأنبس ببنت شفة، إذ قال لي الرجل، الذي كان في منتهى الأناقة في بذلة دون ربطة العنق، بلهجة متسامحة لكن بتعالٍ بعض الشيء: «لكنك تعرفين، أن كل ذلك أصبح اليوم من الماضي بالنسبة إلينا، لقد تخطينا ذلك تماماً. لقد تأخرت عامين. «ثم قال وابتسامة تساهل على وجهه»: لا بد أن تأتي لنراك، سيكون من دواعي سرورنا استقبالك!» ووافقت قول مديرهما، المرأتان اللتان يوحي مظهرهما بالشباب، لكنهما كانتا في منتهى الجدية.

لم يكن ثمة وقت لشكرهم. وتوجهوا صفاً واحداً نحو قاعة الاستقبال حيث روى المشاركون تعطشهم متابعين جميعاً النقاشات التي ليس لها، فضلاً عن ذلك، أي علاقة مع ما تم تبادله من آراء حول الطاولة المستديرة.

لقد تخطاني الأمر إذاً! وقد تأخرت في الزمن! زمن التحضير لخيط نظرية انطلاقاً من تحقيقات ميدانية وها هو الواقع يخيب ظنك، ويتحول إلى درجة أن يخرج من إطار تحليلك. هل السبب يعود إلى أن مدراء متنبهين لانتقادات العلوم الاجتماعية قد سارعوا إلى إدخال إعادة التوجيه الضرورية ليجنبوا العاملين لديهم فرط المعاناة؟ أم

السبب يعود إلى أن القانون المتعلق بالمخاطر النفسية الاجتماعية قد أثبت فعاليته؟ نحن نعرف أن فرانس تلكوم، التي أصبحت أورانج، قد صنعت اسمها إعلامياً بطريقة مأساوية عبر سلسلة مؤثرة من الانتحارات في العمل أو لها صلة بالعمل.

لقد أصّر ممثل أورانج وهو على المنصة، على ضرورة إعادة الصفة الإنسانية للعمل. وقد أكد على أنه يجب على المدراء أن يتكلموا أكثر مع الموظفين وأن يكونوا أكثر قرباً منهم، وأن ينادونهم بأسمائهم الأولى، وألا ينسوا مصافحتهم. وكان يكرر بلهجة واثقة بأنها علاقات إنسانية حقيقية، ومن المناسب أن يحرص عليها المدراء. لقد كان كلامه كله يميل إلى هذه الدعوة: من الضروري ترميم ميثاق ثقة بين المستخدَمين ومدرائهم، وبالتالي ينبغي تأسيس علاقة توفر مكاناً للإنسان. لقد كنت أعارض هذه الفكرة التي تقول بضرورة إعادة إضفاء الصفة الإنسانية، والتي شجع عليها مدير النقاش المتعطش للجدال والنقاش؛ إني لست ضد أن تكون العلاقات بالطبع أكثر «إنسانية»، لكني حريصة كل الحرص على الدفاع عن فكرة سبق أن أثرتها وهي أن المستخدَمين يريدون أن تكون كفاءتهم المهنية محطّ احترام، أكثر من جانب كونهم بشراً، وبالطبع هذا شيء لا يمكن نكرانه في الصميم. لقد قادتني تحليلاتي إلى حقيقة أن قسماً كبيراً من معاناة المستخدَمين ناجم عن تضرر كفاءتهم المهنية بسبب التغيرات المتواصلة وبسبب تعميم الممارسات الإدارية غير الملائمة لعملهم.

تلك الإشارة المميزة التي كنت هدفاً لها من جانب أولئك الموظفين الثلاث اللطفاء والواثقين قد جعلتني في حال من الضيق. لقد شعرت أني أوقعت نفسي في فخّ، مثلي مثل موظفي (أورانج) وموظفي كثير من الشركات الأخرى؛ فعملي تعوزه الكفاءة، ومندّد به، ويعاني من نزعة

التوجه نحو الماضي. هل ثمة تقييم لباحث يجهد في عمله، أسوأ من أن يواجَه بذلك الادعاء القائل بأن الواقع يتقدم بسرعة أكبر من قدرته على الفهم؟ أليس ذلك هو الإذلال نفسه الذي يشعر به شخص محترف في عمله ويسمع مديره أو المسؤول الأعلى منه يقول له بأن أساليبه في العمل، خبراته، معارفه، وطرقه قد عفى عليها الزمن: «إن ما فعلته من قبل، لم يعد موجوداً اليوم، لقد أصبح غير ملائم، لا فائدة منه، ولا يمكن أن نستفيد منه شيئاً، يجب البدء من جديد ومن صفحة بيضاء»؟ وأنت أيها الباحث، لقد فاتك القطار: «لقد تجاوزنا تلك النقطة». ثم ماذا، هل كل ما عملته لا جدوى منه؟ والجدية التي انهمكت فيها والتي قادتني إلى فعل الكثير من التحريات، والأبحاث المرجعية، تقف ضدي اليوم، لأني فقدت الوقت، في حين أن المتمرّسين في الشركة يظفرون بذلك الوقت على الدوام. إنهم أسرع من البرق، إنهم يعيشون في فورية الزمن، في الحاضر الآني. إن ما أحاول بالضبط أن أنقده أمر معترف به لكن من أجل غاية واحدة وهي نزع الكفاءة عني. في نهاية القول، إنها لطريقة فعالة للتهرب من كل نقد بأن يدعون التحرك طيلة الوقت من أجل التلاؤم.

هل من زعزعة أكبر من سلب المرء كفاءة ما عنده وما يفعله في العمل وبشكل مستمر؟ وهذا ما تفرضه الإدارة بطريقة هائلة على المستخدمين: بما أن كل شيء يتغير بشكل دائم، فليس بوسع المستخدَمين أن يفخروا بالخبرة التي اكتسبوها، ولا بالكفاءة التي تعبوا كثيراً حتى حصلوا عليها. ينبغي عليهم أن يعتمدوا على المؤشرات، والإجراءات، والممارسات الجيدة وكل ذلك يتجدد باستمرار مقدماً لهم ما هو موجود من أجل تكييف العمل باستمرار وفقاً لمتطلبات محيط غامض ومتقلب.

إن الشر الذي يترصدنا نحو بعضنا بعضاً، والذي يثير رعباً قديماً مثل الجذام، والمعروف باسم القديم، يتخذ شكل تخفيض القيمة الذي

يعاني منه باستمرا الأشخاص المسنّون في المجتمع، وكبار العمر في الشركات، الذين يُنظر إليهم كأنهم أفراخ دجاج ينبغي التخلص منهم بأقصى سرعة. إن الزمن الآن قد تجاوزنا جميعاً إلى الأبد؛ هل هذا هو أسلوبنا في الاندماج في المجتمع؟ من جهة أخرى، ما هي قيمتنا في هذا المجتمع؟ كيف يصبح للمجتمع رأي ليقوله؟

لملمت أغراضي وأصبحت على وشك مغادرة القاعة والجناح الجميل، لقد ولّت فجأة رغبتي في أن أروي تعطشي وأن أسعى إلى مناقشة المشتركين. لقد شعرت بجرح مؤلم لأني كنت أفضل المواجهة، وتبادل الحجج اللاذعة على ذلك الأسلوب اللطيف في نزع الكفاءة والذي يبدو ظاهرياً مفعماً بالاحترام. إنه باختصار أسلوب بعيد عن المنطق حينما نسمع من يقول: «كان ذلك مثيراً للاهتمام حقاً، لكن...». أجل، يبقى ذلك في الأساس، إنساني إلى حد بعيد، كما دعا إلى ذلك مدير (أورانج). لقد تحدثوا إلي بلباقة، ولعلهم هنؤوني في طريقهم. وماذا لو تم وضع الصيغ هناك، كل شيء ينبغي أن يتغير.

لكن لا، لن يمرّ ذلك مرور الكرام، لقد قدّرت بالضبط إلى أي حد حجة التسارع اللامتناهي للزمن تلك، قد أصبحت سلاح حرب. إنها ليست فقط تؤدي إلى زعزعة المستخدمين باستمرار، وإلى التشويش على معاييرهم وتقويض جذورهم، وإنما هي أيضاً تعطّل كل محاولة لتحليل منطقي لم تعد زمنيته تقترن مع الواقع.

وأنا أحث الخطى نحو الميترو، حاولت جهدي أن أتخلص من ذلك الإحساس بالاختلال، والقِدم، الذي بذره في نفسي أولئك الأشخاص الأنيقون والواثقون من أنفسهم. وأطلقت العنان لأفكاري، للبحث عن حجج قادرة على تكذيب تلك الدلائل الزائفة التي كونت إجماع آراء على نحو واضح في تلك الأوساط.

لعلّي أودّ أن أقول لهم، بأنهم يذكروني بزميل لهم، موظف رفيع في فرانس تلكوم سبق أن أوضح لي، بلهجة ذات وقار مصطنع، بأن «دوره هو إحداث فقدان ذاكرة»: ينبغي أن ينسى العاملون ماذا كانوا في الماضي، وكيف كانوا يعملون، ولماذا كانوا يعملون، لأننا بحاجة إلى أناس قادرين على أن يفهموا بأن الزمن يتغير، أناس قادرون على اختيار سلوك احترافي مختلف، وقادرون على التفكير بشكل مختلف، وعلى إقامة علاقات أخرى فيما بينهم، ومع رئيسهم، ومع زبائنهم. أجل، كان يؤكد، وهو مسرور بشكل واضح بأنه قد عثر على تلك الصيغة، «إحداث فقدان الذاكرة». وسألت بخجل: «كيف يمكن العمل على إحداث فقدان الذاكرة؟» «حسناً، قال ذلك الموظف الرفيع موجزاً الأمر: يجب أن نهزّ شجرة جوز الهند (نتخلص من كبار السن في العمل)». كان ذلك في بداية التسعينيات في بناء فخم، في جادة هوسمان (Haussmann) بمناسبة حلقة تدريبية للكوادر التي تؤطر العمل التنفيذي، لقد بدا لي هذا الأمر مشبوهاً وغامضاً إلى حد أنه بقي محفوراً في ذاكرتي.

على رصيف المحطة، في انتظار قدوم عربة المترو (في تلك الأماكن وفي تلك اللحظات المتوقفة بعض الشيء حيث تهيم حضرت إلى ذهني (هل كلمة شجرة جوز الهند سهلت التقريب؟) زيارتي إلى متحف أفريقي- برازيلي في ساو باولو أفكار متفلتة من كل عقاب)، في عام 2012 مع زميل فرنسي، في إطار زيارات تبادلية مع جامعة Unicamp البرازيلية. خلال تلك الزيارة، شد انتباهي تعليق على لوحة تحمل اسم: «فقدان الذاكرة». حيث يتم فيها تصوير ممارسة مفروضة على العبيد الذين يغادرون أرضهم الأصلية. لقد اعتقدت أني اكتشفت العناصر

الأساسية لفهم ما يمكن أن نسميه باستراتيجية الهيمنة، على الرغم من معرفتي المحدودة باللغة البرتغالية. وأمام حماسي، كان زميلي من اللطف بحيث كتب حرفياً التعليق ثم ناولني إياه بنظرة من أدرك الأمر. كنت قد زلقت الورقة في حقيبتي، وعلى مقعد رصيف المحطة، أخذت أعبث بشكل عفوي. ألا يمكن أن تكون تلك الورقة ما تزال في أحد جيوبي الكثيرة؟ يالها من معجزة، سحبت طرف الورقة المطوية إلى قسمين، لأكتشف من جديد الكتابة الناعمة التي كتبها ساشا:

"Os escravos que seram da porto de Guidah (Bénin) ramo ao Novo Mundo eram levatos antes a arvore do esquecimento, plantada pelo rei Agadja, em 1727. Em torno dessa arvorre, os homens deveriam dar nove voltas et as mulheres sete, para que se esqueccessem de suas origens, sua identitade cultural, suas referencias geograficos.Renata Amaral".

ومعنى ذلك هو: «في عام 1727، كان على العبيد في (العالم الجديد) الذين ينحدرون من بلد بينين أن يدور الرجل منهم تسع مرات والمرأة سبع مرات حول شجرة النسيان التي زرعها الملك أغادجا، وذلك لكي ينسوا أصلهم، وهويتهم الثقافية، ومرجعيتهم الجغرافية».

كانت الذاكرة بالنسبة إلى تجار العبيد أشبه بسلاح مقاومة قوي. ولتأكيد سلطة الأسياد على هؤلاء الرجال والنساء الذين كانوا يتاجرون بهم، فإنهم كانوا يعرفون أنه ينبغي أن يجعلوهم ينسوا. ينسوا ماذا كانوا، وما الذي كان يحركهم، وما الذي كونهم أفراداً أحراراً. كانوا يعرفون ذلك بالحدس، وبالتجربة أيضاً.

من الصعب ألا نربط بين ذلك التعليق الذي يذكّر بالاستراتيجية التي اختارها أولئك الذين كانوا ينظمون رحيل أولئك الأفارقة نحو أراضي (العالم الجديد)، أولئك الذين كانوا ينظمون تحويلهم، وقلبهم من رجال ونساء أحرار إلى عبيد، وبين مدراء الزمن المعاصر الذين من أجل أن يُظهروا أن المستخدَمين يتطابقون مع متطلبات رأسمالية في حال من التبدل، فإنهم يراهنون هم أنفسهم على نجاح النسيان، وفقدان الذاكرة. حتى وإن كان ذلك الضياع للذاكرة المنظّم يستند إلى قوة فظّة، لا ترحم في بعض الحالات، ويتم بطريقة أكثر صمتاً في حالات أخرى، لكن يبقى الأساس نفسه الذي يُنجز، وسياسة الإفراغ نفسها تجاه أولئك الذين تتم معاملتهم أو إدارتهم، ينضمان إلى ما يُفرض عليهم، لكي يقبلوا بمصيرهم. لكن للمفارقة، لقد ولّد ذلك لدي نتيجة عكسية: لقد عادت إلي ذكريات كثيرة، وتدافعت في رأسي مختلف الخطابات الإدارية التي سمعتها حول ضرورة قولبة الهوية والذاتية. أتذكر الزملاء، والمنتديات واللقاءات التي ينظمها هؤلاء المسؤولون بصفتها أوقاتاً قيمة من أجل فهم الطريقة التي يتصورون فيها مهمتهم ودورهم، ويحضّرون بها استراتيجيتهم. ويبدو لي، أن ما ينجم عن ذلك، وعلى نحو واضح، هو إرادة قولبة للذاتية وللأفراد أكثر من إرادة استخدام كفاءتهم المهنية. ثمة طموح في بسط إمبراطورية السيطرة لتصيب النسيج البشري نفسه. إن المدراء يحلمون بالملك بيغماليون.

هوس اختيار الممثلين

صعدت إلى عربة المترو، متأثرة تأثراً كبيراً بتلك الأفكار وبحواري مع كادر الموظفين في (أورانج). واصلت اندفاعي في الأمر وأنا أجلس مرتاحة في مقعدي. أخذتني ذكرياتي هذه المرة إلى مدينة ليون، إلى منتدى انعقد قبل بضع سنين، يبحث التقنيات الحديثة في الإدارة. كنت قد

دعيت إليه لتقديم تحليلاتي، أمام جمع مهم من الحضور السادة ببذلاتهم وسترهم وربطات عنقهم. كان مدير المناقشة صحفياً من راديو فرانس كولتور (Culture France)، ولم أكن باحثة الاجتماع الوحيدة، فقد كان هناك أيضاً على المنصة زميل من المركز الوطني الفرنسي للبحث العلمي CNRS. واستهلّ الكلام في البداية، ثم جاء دوري. انطلقت في الحديث واخترت أن أتناول جانباً لنموذج إداري فرنسي شديد الخصوصية، وهو المتعلق بمعركة الهوية التي انخرط بها منذ ثمانينيات القرن الماضي، مسؤولو الشركة ليغيروا الحالة الفكرية لدى المستخدَمين الفرنسيين، والتي ما فتئت تتجدد باستمرار. بدأت باستعراض مختلف أشكال تلك المعركة، وإذ فجأة، وقف رجل كان يجلس في وسط الصفّ الأول، يلوح عليه الوقار، وقد بدا أنه منزعج بشكل واضح، وأوعز بحركة من يده فهرعت مضيفة بأقصى سرعة وناولته الميكروفون، فتوجه إلي مخاطباً بصوت قوي: «سيدتي، إني أتساءل عما تفعلينه هنا، لمَ أنت موجودة بيننا؟ كان الهجوم عنيفاً، وتوقعت رداً لاذعاً على كلام قد يُنظر إليه على أنه «يساري ثوري»، ومنحرف أيضاً بالنسبة إلى التركيبة الاجتماعية في تلك القاعة، حاولت برعونة أن أردّ رداً ساذجاً قائلة: «هل تعرف، لقد عُرض علي المشاركة في هذه الندوة، وقبلت، وأنا لم أفرض نفسي! من جهة أخرى، أنا لا أفهم تماماً من كانت السلطة الداعية للحضور، ذلك أنه كان يوجد في البرنامج عدد من المؤسسات، ولم يكن ذلك واضحاً تماماً... «فردّ الرجل حسناً، إني أحد المسؤولين عن اتحاد MEDEF ونحن السلطة الداعية. وإن كنت قد سمحت لنفسي بمقاطعتك هكذا، سيدتي، فذلك لكي أقول لك أنك قمت هباءً بما لا يليق. إنك لم تعلمينا شيئاً» وفي تلك اللحظة، شعرت أني ضائعة بعض الشيء، ترى هل هو يضفي مصداقية على ما كنت أعرضه؟ إنه ليس هجوماً، مثل تلك الهجمات، المتكررة، التي أتعرض لها من جانب أولئك الذين لا يقبلون النقد ويعتبرونه أمراً عفا عليه الزمن. لا، إني لم أكن أنفع لشيء لأن...

«أجل، استأنف الرجل كلامه، لكنه استدار هذه المرة نحو الحضور، الذي أيقظته فجأة تلك المقاطعة المشهدية إلى حد كبير، إن تلك السيدة لا تعلمنا شيئاً، حينما تقول لنا: «إن الإدارة الفرنسية تريد أن تحول كل هؤلاء المستخدَمين إلى (مناضلين بلا قيد ولا شرط في شركتهم)» أليس كذلك؟ وبعد تلك الجملة تقريباً، تكلمت من جهة أخرى، مستعيدة تلك المصطلحات التي جاء بها زميلي فريدريك ميسبلبلوم (Frédérik Mispelblom) (1999)، مؤلف كتاب يتمحور بشكل خاص حول الجودة، إذا بهذا المسؤول يقف غاضباً مثل شيطان خرج من قمقمه قائلاً: «وكيف يمكن أن يكون الأمر خلاف ذلك؟» وتوقف قليلاً عن الكلام، لتنفجر عاصفة من التصفيق. وأصابني الذهول، فما كنت أعتبره فيما مضى تحليلاً مزعجاً للمدراء، قد أصبح هنا مدعوماً من جانب هؤلاء المسؤولين بشكل شبه طبيعي.

لقد لاحظت أن تحليلي لا يروق لهؤلاء المسؤولين. أعتقد أنه لم يكن أمراً واضحاً بالنسبة لهم التسليم بأنهم كانوا يريدون تحويل مستخدَمين يتمتعون بالكفاءات والقيم المهنية، وعندهم بوصفهم مواطنين، آراء والتزامات من شتى الأنواع، إلى مناضلين بلا قيد ولا شرط في شركتهم.

لكن لم يكن يبدو على المشاركين بمجملهم في ذلك المنتدى، والمتناغمين مع مسؤوليهم، أي شعور بالضمير حول هذا الموضوع. إنهم لم يتساءلوا لا عن مشروعية هذا الموقف الذي يطالب بتقيد المستخدَمين الكلي والبديهي بالخيارات التنظيمية والتقنية والإدارية لمدرائهم، ولا عن فعالية ذلك الموقف (المسافة الحرجة، مع ذلك يشمل الالتزام المهني، صفات فعالة لتحسين تنظيم العمل وأدائه. وتشير التحريات الميدانية إلى أن الخيارات التنظيمية التي يقررها المدراء من طرف واحد، ليست دائماً هي الأكثر ملائمة)، ولا حتى تساءلوا عن إمكانية الحصول

عليه. إنهم يرون أنه أمر واضح، وما من تساؤل يمكن طرحه في هذا الخصوص. على المستخدَمين الآن أن يكرسوا شرفهم من أجل الولاء لشركتهم، ومصالحها[1]... ثم التفت إلي الرجل المسؤول في MEDEF، وقد ملأه الرضا من رد فعل الحضور، وتابع قائلاً باستهزاء وقسوة: «أترين يا سيدتي، نحن أرباب الشركة، نستيقظ كل صباح ونذهب إلى مكاتبنا لتكون شركاتنا شركات منتجة، ولتتمكن من الصمود في الحرب الاقتصادية التي نتحملها في تنافس البلد حيث إن كلفة الإنتاج هي أكثر انخفاضاً بكثير، نحن نناضل كل يوم من أجل البقاء ونحافظ بذلك على الوظائف التي أوجدناها. وأنت تريدين أن نقبل أن لا يكون موظفينا، مناضلين بلا قيد أو شرط، ونحن الذين نناضل من أجلهم كل يوم. حسناً يا سيدتي، لو كان يوجد في شركتي موظف واحد من موظفيّ على هذه الشاكلة، فإنه سيفهم سريعاً أن لا مكان له فيها!» ودوّت عاصفة من التصفيق.

حاولت دون جدوى أن أجيب لكي أوضح وجهة نظري، لكن مدير المناقشة استدار نحو متحاور آخر التمس الحديث طارحاً سؤالاً يتعلق بمواضيعه. لقد تحملت، وحيدة استراحة الغداء، التي أعقبت الندوة بقليل واتخذت شكل حفل كوكتيل أيضاً، لم يتجرأ أحد على التحدث معي، ما عدا مستشارين يبحثان عن بعض المراجع المحددة. وكان اقترابهما مني شبه متوارٍ.

(1) كما تشير مؤلفات فيليب ديريبارن (Philippe d'Iribarne)، وفريقه انطلاقاً من مقارنات دولية عديدة، إلى أن علاقة العمل لدى الموظفين الفرنسيين ترتكز على «منطق الشرف»؛ حيث إن الفرنسيين يضعون بطريقة ملفتة للنظر، شرفهم في ممارسة عملهم، مقارنة ببلدان أخرى حيث إن الجانب التعاقدي هو المسيطر. ومن هذا المنظور، فإن الموظف الفرنسي الذي يكرس هويته وصورته عن نفسه وقيمته للعمل، قد يكون عرضة أكثر للتساؤل عن جدوى ومصداقية ونوعية الأسلوب الذي يتم تنظيم عمله به، من نظرائه الأجانب الذين يميلون للاعتقاد بأن رب عملهم هو الذي يتحمل كامل المسؤولية عن العمل.

وأنا أرنو بنظري إلى النباتات الخضراء المجاورة للجناح الذي كانت تنعقد فيه ندوتنا، لم أستطع أن أمنع نفسي من القيام ببعض المقارنات: بالتأكيد، إني أمثل خطأ الممثلين في هذه الندوة (حيث إن تنظيمها، من جهة أخرى، قد عُهد إلى مجلس مستشارين)، لكن بدا لي واضحاً أنه حينما نفكر بوجهة نظرهم، نجد أن خطأ الممثلين الكبير موجود داخل شركاتهم، إذ إن أولئك الإداريون والمدراء والمسؤولون هم في الحقيقة مقتنعون بأنهم ليس لديهم «موظفون جيدون» يلائمون البيئة التنافسية، إنهم يعرفون أنهم يشغّلون موظفين يمثل العمل بالنسبة إليهم نشاطاً لا يوفر لهم كسب رزقهم المعيشي وحسب وإنما يشركهم أيضاً، لأنهم يريدون أن ينالوا تقديراً لقاء عملهم. ليس هذا ما يريده المدراء، إنهم يريدون في الواقع مناضلين بلا قيد أو شرط، أي موظفين يقبلون أن يخلطوا قيمهم بمصالح شركتهم، موظفين يتخلون عن دمغ عملهم بطابعهم الخاص، ويقبلون أن يكونوا دعائم موثوقة للعقلية الاقتصادية التي اختارتها إدارتهم أيّاً تكن. يريد المدراء أن يكون مستخدميهم بلا ذاكرة وعلى استعداد دائم للتقيد بما يريدون منهم. إنهم لا يدركون أنهم يخاطرون تماماً بتحطيم الأمور التي تتيح للمستخدمين التلاؤم مع العمل المتغير إلى حد كبير والمؤقت، ونقصد بذلك: الخبرة والدراية والمعارف المهيّأة والمنفّذة غالباً بطريقة تنتهك المعايير، والتعليمات، والأوامر، والإجراءات، والأنظمة. إن كل عمل يستلزم تكيفاً بحسب الواقع المادي للنشاط، وبالتالي، فهو يستلزم شيئاً من حرية التفكير من أجل ابتكار معارف مخصّصة. وكل عمل يستلزم مسافة حرجة، أي تحفظاً. إن علماء الاجتماع، وعلماء النفس في مجال العمل، مثلهم مثل الاختصاصيين في العمل الآلي، لم يتوقفوا يوماً عن تسليط الضوء على تلك المسافة بين العمل المقرّر، أي ما يفترض من المستخدَمين القيام به بالتحديد، وبين العمل الحقيقي، الذي يقومون به في واقع الأمر، من أجل أن يجري العمل بحسب الجودة والإطار الزمني

المتوقعيْن. ويغذي التفاوت بين العمل المقرر والعمل الحقيقي، الكفاءة المهنية والقيم وحرية التفكير لدى المستخدَمين. وترتبط اللامشروطية بما هو نقيض تلك اللوائح الضرورية للقدرة على تكيّف المستخدَمين.

ها أنا الآن في محطة المترو. وفي خضم تلك الإثارة التي لم تفارقني منذ انعقاد الندوة المتعلقة بميثاق الثقة، أسرعت متعجلة إلى تناول الدفتر الصغير الأحمر المتعلق بالسنة الماضية، والذي حوى كل ما بدا لي أنه جدير بالاهتمام حينما كنت أغوص في الصناديق الإدارية. لقد أردت بشكل خاص، أن أربط ملاحظاتي التي كتبتها خلال اليومين النشطيْن في اجتماعات «نادي HR». لا شك أنه أيضاً بسبب خطأ اختيار الممثلين (ينبغي أن نرى هنا على الأرجح التأثير الثانوي لعملية اللجوء إلى مستشارين يمارسون عملاً موحّد النمط مروراً بمحرك البحث غوغل وبعض المعالم التي لا يتم السيطرة عليها جيداً)، قد تمت دعوتي لكي أقدم مداخلتي في أحد الاجتماعات التي تم انعقادها عام 2011، في مدينة صغيرة في شمال فرنسا، وكان يدور موضوعها هذه المرة حول «الموارد البشرية للحفاوة» مع تسليط الضوء على السعادة. وكان علي أن أقدم عرضاً حول تطور العمل والممارسات الإدارية.

الاستخدام الجيد للحفاوة:

حماية المستخدَمين من أنفسهم

لقد قبلت بحماس الدعوة، لأنها كانت فرصة غير متوقعة لمخالطة كوادر من مسؤولي الموارد البشرية HR خلال يومين كاملين بما فيهما الأمسيات. كانت إقامتنا في الفندق نفسه الذي تم فيه انعقاد الاجتماعات. كنت متشوقة ومهتمة بشكل خاص بأن يتضمن البرنامج مشاركة رجل أو رجلين عسكريين في مداخلات كل جلسة. لقد وجدت أن التقريب بين الحفاوة والسعادة والموارد البشرية للشركة

والجيش، يشكل جاذبية مميزة وغامضة وفيها الكثير من الإثارة بالنسبة إلى اختصاصية في علم الاجتماع والتي هي أنا.

ومن ضمن من أعلن البرنامج عن مشاركتهم في اللقاءات، إضافة إلى هذين العسكريين الغامضين، كان هناك علماء نفس واختصاصيون في الإدارة وأساتذة في المدرسة الفرنسية للغة الأعمال في مونتريال HEC، وأطباء (اختصاصيون في الأخلاق الإنسانية)، ومحامون ومسؤولون في شركات كبرى، ولم أكن أعرف أياً منهم، وهكذا كان من الواضح أمام عيني هذه المرة، أنه كان يوجد خطأ في اختيار الممثلين.

لقد تمت دعوة حوالي مئة مشارك إلى هذا اللقاء. وقد جاء بعضهم بالقطار، وفي القاطرة نفسها، كنت أنا كذلك موجودة. وبذلك استطعت أن أحضر لقاءات صوتية، مبهجة فيها الكثير من التأنق والتظرف. ينبغي القول أن عدد النساء كان كبيراً، كما هو الحال دائماً في HR، وبعضهن كنّ في أناقة مفاجئة حملت السرور لزملائهن. وصلنا في وقت متأخر ليلاً. وتم استقبالنا في الفندق، وقيل لنا أن ثمة حفل كوكتيل سيكون قبل العشاء بساعة. أما المفاجأة فقد كانت في وجود حكواتي من شمال فرنسا في وسط القاعة وقد ارتدى لباساً تقليدياً. كان يعزف على آلة الأرغن اليدوي، ويغني، ويحكي قصصاً مضحكة بلهجة ثقيلة على السمع، كان الناس يشربون المسكرات، وهم مسترخين ضاحكين، يطلقون التعليقات، ويتبارون بالفكاهات. كان الحكواتي يتحدث إلى هذا وذاك، وسرعان ما دخل المشاركون شيئاً فشيئاً في اللعبة. كان من الواضح أن منظِّمي الاجتماعات قد أرادوا إحداث جوّ خاص، وقد لعب المشاركون اللعبة بمرح فاجأني. كانوا متقبّلين جداً لما يُطلب منهم؛ فقد كانوا بلطف واضح، ينفذون ما يطلبه منهم مدير الحفل مثل أن يصفقوا بأيديهم، وأن يضربوا ركبهم، وأن يقفزوا في الهواء، ويمشوا

على جنب، ويكشّروا، وينشدوا معه لحناً شعبياً، ويقترب كل واحد من جاره... إلخ. كنت الوحيدة التي تقف متسمّرة على الرغم مني، لأني كنت أسعى بالأحرى إلى أن أندمج مع الناس، لكني لم أكن أعرف أحداً؛ وكان يصعب علي أن أكون على اتفاق مع هذا التهريج على الرغم من كل لطافته. لم أفلح في أن أقنع نفسي بفعل ما كان يُطلب مني، وأن أعبّر بحسب ما هو مطلوب، لأني ببساطة كنت أشارك في «حدث».

كيف تحركت تلك الكوادر التي ما كادت تنزل من القطار وبالكاد تم وضع حقائبها في الغرف، لتتحول إلى وجوه فرحة بشوشة، والجميع شارك في ذلك؟ إن ما أدهشني بدرجة أكبر، هو أن العسكريين المتجمعين (فريق – عقيد – لواء) في زاوية القاعة ببذلاتهم الرسمية، المزيّنة بالميداليات، والمحاطين بمساعداتهم اللواتي هنّ أيضاً كنّ بلباس رسمي، قد انطلقوا يرقصون جميعاً، مع بعض الغمزات الخفيفة الماكرة (إنهم يعرفون أنهم مراقَبون). لقد أظهروا حالتهم الجيدة وحيويتهم وجانب «الطفل الجيد» لديهم، وهم الذين يرتبط مظهرهم بالأحرى بسياقات خطيرة تتطلب الجدية والتحفظ. كل الناس كانوا إذاً يتحركون بإيقاع حولي، مع المحاكاة الصوتية والحركة المطلوبتين من مدير الحفل، لقد شعرت بأني قد وصلت إلى شيء ما لم أستطع تبينه في تحرياتي الميدانية.

لقد رأيت في ذلك عملية نسخ لما يطلبه المسؤولون من مستخدمي شركاتهم، أي القدرة على التحوّل، والالتزام بالأدوار التي توكل إليهم على الفور ودون تهيئة مسبقة وبحسب الطلب على نحو ما، ومهما تكن هوية هؤلاء المستخدَمين وقيمهم وقناعاتهم. لم أستطع أن أمنع نفسي من أن أتبين في هذا المشهد المحيّر، نوعاً من المجاز. لقد قبل المسؤولون عن HR على أنفسهم أن يظهروا ما يريدون الحصول عليه من المستخدَمين الذين يديرونهم. لقد طُلب من المستخدمين أن يلعبوا دور ممثلين عن

فولكلور شمال فرنسا، وقد بالغوا في تمثيل ذلك. وفي الأسبوع المقبل، ربما سيتقمصون بكل حماس هوية أخرى. لقد برهنوا انطلاقاً من هذه الواقعة على أنه من الممكن نيل السرور خلال تنفيذ الأوامر. وذلك وفق التعابير التي أرادها المنظّمون.

ليس لديهم أي ظلّ لمسافة حرجة، ولا شيء يخصّ الذات، ولا أدنى تردد في التقيد وفي الإذعان، ما من ظلّ لتلك المشاعر التي سمّرتني في موقف مضحك قليلاً إذ كنت متحفظة أمام الجانب العفوي و«المنفتح» الذي أبداه المشاركون، موقف يتباين تماماً مع المزاج الجيد السائد. لقد رأيت هناك شيئاً ما مثيراً للشفقة، وحزيناً على نحو يبعث على اليأس أيضاً. لقد رأيت هناك التضحيات التي بذلها هؤلاء الرجال والنساء، الحائزون على الشهادات المطلوبة، والطامحون إلى التعريف بقيمتهم وكفاءتهم، وقد اختُزلت تضحياتهم في تلك التمثيلية الإيمائية. لقد بدا لي أن تلهفهم إلى رصّ الصفوف، وسط خضوع تضامني، يطلب فيه منهم تحمّل الآخرين، أمر محزن وسبّب لي الضيق. لقد أعطوا علامات الولاء، واللامشروطية التي طالب بها محاوري في MEDEF (حركة الشركات الفرنسية).

كنت أفكر في كل ذلك على مائدة العشاء التي جلس إليها عدد كبير منا. كان لدي وقت فائض إذ ما من أحد اهتم بي، ولو أني تلقيت بعض الابتسامات المهذبة؛ لكنني كنت خارج الشبكة.

بعد مرور عامين، بينما كنت أتصفح ملاحظاتي، تذكرت جوّ التبادلات، وعثرت على الملامح الرئيسة، والتعابير التي يفترض أنها قد أثرت في النفوس. وهي بشكل خاص تلك التي قالها مدير الحفل، الذي هو نفسه DRH مدير الموارد البشرية في شركة كبرى، حينما تكلم عن هذين اليومين بأسلوب مثير: «السعادة، إن أردتُ، وفي الوقت الذي

أريد»، وأعقب قوله متحدث آخر قدم شرحاً أكثر براغماتية (نفعية) قائلاً: «يمكن التأثير على السعادة عن طريق صفات العمل، ونوعية العلاقات، لكن ثمة مسؤولية فردية في السعادة»، في حين استند أحد المستشارين إلى الكاتب ستندال (Stendhal) ليوضح أن «السعي وراء السعادة متاح في كل صباح»، وحينئذ استنتج مسؤول رفيع المستوى بطريقة فلسفية أن «السعادة هي في داخلنا»، مشيراً إلى حكاية لافونتين.

تناغم العسكريون مع تلك الجوقة بكل انسجام: «إن السعادة موجودة في داخل كل فرد [...] ويتوقف الأمر على كل واحد منا في أن يكون سعيداً [...]. يجب القيام بمسعى، والمضيّ قُدماً، والتجرؤ على التصديق [...]. وانبرى صاحب رتبة الفريق العسكرية قائلاً: هناك في السعادة مقدار من الإرادة أكثر مما نظن»، هكذا قال صاحب رتبة الفريق متأنقاً في بذلة رسمية محزومة عليه، قوياً بمهامه كرئيس للطاقم ومستشهداً بالفيلسوف آلان. ما من شك أن الانطباع في هذين اليومين كان يدور حول قناعة بأن هناك من يؤمن بالسعادة وهناك من لا يؤمن بها، وينبغي إذاً بالأحرى العمل مع الصنف الأول، وإن كان يمكن مساعدة الأشخاص على إيقاظ تلك السعادة في أنفسهم وغرس تلك المقدرة على السعادة وهذا واجب قسم RH. وقد تكلم بعض المتحدثين في هذا المعنى عن «صناعة السعادة»، و«تعلم السعادة». لقد كانت المراجع وافرة إلى حد مدهش، منها الفلسفي، والديني، والأدبي، والطبي.

لكن الرجل العسكري صاحب مرتبة الفريق، بيّن بوضوح المشاكل قائلاً: «نحن، الفرنسيون الحمقى، نأخذ الأمور على محمل الجدّ إلى حد كبير». ومن جديد تم التطرق إلى مسألة اختيار الممثلين، لكن بطريقة عسكرية هذه المرة: يشكل المستخدَمون الفرنسيون إعاقة

أمام رؤسائهم، إنهم يمثلون عيوباً خطرة تعقد تشغيلهم في عالم يسوده تنافس عالمي شرس. والسعادة هي عامل فعال، والفرنسيون ليسوا مهيّئين لها. ثم يوضح أستاذ في HEC في الكيبك قائلاً: «من المربح الاهتمام بالسعادة». لكنه أمر أكثر صعوبة في فرنسا أن نهتم بالسعادة، لأن التأهّب لها أشد ضعفاً، على حدّ تشخيص صاحب رتبة الفريق.

لكننا لم نفقد كل شيء وإدارات قسم RH لها دور مهم ينبغي أن تلعبه، فهي التي تضيف قيمة جديدة على المستخدَمين في هذه الأوقات الصعبة التي يتبوّأ فيها المموّلون مركز الصدارة في الشركة: إذ يعود إلى تلك الإدارات مساعدة المستخدَمين في إيجاد طريقهم نحو السعادة. إن كانت السعادة قد أصبحت من الآن فصاعداً مسألة إرادة وتتعلق بمرؤوسين عليهم أن يغرسوا بأنفسهم ذلك الميل (ينبغي أن يكونوا هم منشئو سعادتهم، على حد قول MEDEF التي كانت قد فتحت الطريق بتأكيدها أن من الضروري على كل مستخدَم أن يكون متعهداً لكفاءاته ولقابلية العمل)، فإن السعادة هي أيضاً تتعلق بالمسؤولين عن المستخدمين، الذين ينبغي عليهم الاعتناء بمرؤوسيهم بإبعادهم عن كل مصدر للقلق والغمّ، لاسيما ذلك المنبعث من الجوّ الخاص. حينما نأخذ بالاعتبار تشخيص ذلك القصور الطبيعي لدى الفرنسيين، أي عدم قدرتهم المحددة على السعادة، فإن إدارات RH عليها أن تكون أكثر إرادويّة[2] وإبداعاً وأن تأخذ على عاتقها تدابير حياة المستخدَمين.

لكن كيف؟ هذا العسكري حامل رتبة الفريق، سوف يعطي مثالاً مشوّقاً يتيح لنا أن نفهم إلى أي حد يمكن أن تصل الخدمات المقترحة من أجل تبسيط الحياة وتحسينها. كان الحضور يستمع إليه

---

(2) مذهب الإرادية الذي يقول بتدخل الإرادة في كل حكم. (المترجم)

في صمت مذهل، انطلق يتحدث عن الصعوبات التي يلاقيها بحارة الغواصة الذين يذهبون في حملة لعدة أشهر على متن الغواصات، واصفاً الحياة المنعزلة، والتشوش («على مدار24 ساعة يومياً مع أناس لم تختارهم»). لكن البحارة (وهم شباب بالضرورة) - على حد قوله - يفلحون في التأقلم. مع ذلك، يبقى مصدر أساسي للقلق والشقاء. وتوقف صاحب رتبة الفريق حينذاك عن الكلام في تلك اللحظة، وجال بنظره في القاعة، وعليه ملامح الاستفهام- «هل تعلمون إلى ماذا ألّمح؟» وسرت همسات بين الصفوف، كل امرئ يحاول أن يجيب بصوت منخفض، لكن ما من إجابة وصلت إلى المنصة. واستأنف الرجل العسكري كلامه: «حسناً، ما يؤثر في بحّارتي حينما يكونون في حملة بحرية، هو مشكلة إخلاص زوجاتهم! نعم، هذا يبدو أمراً تافهاً، لكنه يمكن أن يسمم النفوس، ويمكن أن يُعجز الشاب البحار عن القيام بعمله». إذاً، ما العمل؟ ما إن تم عرض تلك القضية المنهجية، حتى تابع الرجل العسكري كلامه: «ما هي اللحظات الأخطر بالنسبة إلى إخلاص الزوجة؟» وحبست القاعة أنفاسها. «حسناً، حينما يتعطل جهاز منزلي عن العمل، حينئذ تحلّ اللحظات الخطرة، لأن الكهربائي، أو المصلّح، أو السمكري سيقتحمون المنزل الزوجي ومن يدري ما الذي يمكن أن يحدث؟ إذاً، لكي أتفادى أن تزعج الغسّالة بحّارتي، أحضرت الميكانيكيين، والسمكرية... إلخ، ليعملوا في شراكة مع البحرية الوطنية. ما إن تتصل برقم حتى تحصل على مساعدة منزلية فيما يخص الأشغال. إنه برنامج «الرفاهية بأسلوب البطاقة». يجب علينا أن نعرف كيف نوجد شروط السعادة. لاقى الحضور كلامه بالتقدير والتصفيق وانتشرت التعليقات بوفرة في القاعة.

مع انعقاد الجلسات، توضحت تماماً الرسالة التي كان يسعى المتحدثون إلى تمريرها. إن الشروط هي تلك التي ينبغي طلبها بإلحاح من المستخدَمين (فنحن في أتون حرب اقتصادية). والمستخدَمون الفرنسيون لديهم ميول ثقافية وشخصية لا تتسق حقيقة مع العقبات التي يتصدى لها مدراؤهم. فينبغي عليهم أن يبذلوا الجهود، ويلتزموا التزاماً كلياً، ويقايضوا مشاعرهم بموقف إيجابي واثق، لكن ينبغي أيضاً على قسم RH أن يكون حاضراً لمساعدتهم في هذا التحول؛ وقد أفصح عن ذلك بطريقة خشنة، مدير قسم RH في أحد مكاتب شركة تدقيق المحاسبة، قائلاً: في مكتبنا، لا يفلح الأمر إلا بممارسة الضغط، وإلا فالفشل هو النتيجة، لكن ينبغي أن تكون هناك صفقة متبادلة، نحن نمارس الضغط، لكننا نضمن الرفاه. «أما وظيفة البوّابين (الذين يضطلعون ببعض المهام المنزلية)، والمساعدات المتنوعة في طبيعتها، فإنها هنا «من أجل إعادة منح مكان وزمان للمتعاونين الذين تمّ تكييفهم».

ويمكن لهذا الاهتمام الإداري أن يمتد ليشمل التطلعات الأخلاقية لدى المستخدَمين. كما أشار إلى ذلك أحد المتدخلين في المناقشة، حيث رأى أن الكوادر الشابة بشكل خاص يمكن أن تشعر بضرورة إشراك المواطن. ينبغي إذاً توقع إمكانية منحهم وقتاً أساسياً لكي يستطيعوا الانخراط في الأعمال الإنسانية. وذلك التوجه ليس بالأمر الجديد، إذ إننا لمسناه منذ بضع سنين. وهو يتجلى أحياناً عن طريق دعوات تطلقها شركات تقترح المساهمة في الأعمال الاجتماعية، مثل Emmaus، والتي تُظهر الطموح الإداري في إدارة التوجه الإيثاري أيضاً لدى المستخدمين، وحاجتهم للمساهمة في المجتمع بطريقة لا تنمّ عن اهتمام. وقد أوضح الشخص المتدخل في الحديث قائلاً: «بوسع جميع المتعاونين أن يأخذوا ما بين ست إلى خمسة عشر يوماً من وقت عملهم من أجل مشروع تعاضدي».

لكن، ألا نلمس هنا بشكل غير مباشر، إقراراً خطيراً بالتخلّي، وطريقة اعتراف بأن المستخدَمين ليس بوسعهم في إطار نشاطهم المهني، في داخل شركتهم، أن يجدوا إمكانية إرضاء حاجاتهم الإيثارية وحاجتهم إلى المساهمة في المجتمع ؟

للفوز بالثقة

كنت لا أزال متأثرة بمؤتمر «عقد الثقة» وبنزع الكفاءة التي تعرضت لها بسبب خطيئة البطء، حينما شعرت بالانطباعات نفسها، وبالتعاسة ذاتها وأنا أقلب صفحات دفتري الأحمر الصغير التي كتبتها بمناسبة لقاء RH ذاك الذي انعقد حول السعادة. لقد شعرت أني أمام ظاهرة تعصب ضيق التفكير. إن التحقنا بها، فكل شيء سيكون بديهياً، وكل شيء سيترتب على نحو منطقي، بكل تماسك والتحام؛ لكن إن نحن تساءلنا عن أساس مسلمات البداية، فإن الأمور حينذاك يمكن أن تصبح مقلقة.

وتأخذ مسألة الثقة، التي هي مسألة شرعية تماماً في حد ذاتها وفي إطار الشركة، شكلاً محيّراً في لقاء RH ذاك المنعقد حول السعادة. تلك المسألة قد تطرق إليها دفعة واحدة رجل عسكري برتبة لواء.

كان ذلك الرجل مرتاحاً جداً وهو على المنصة، مدركاً التأثير الذي تفعله بزّته العسكرية، وميدالياته، وحضوره، ورأسه الحليق، وقد بث سحره في مستمعيه المدنيين. إنه لعرض مدهش، وقد صعب علي أن أفهم لمَ هؤلاء المحترفون المكلفون بقسم RH في شركات القطاع العام والخاص يمكن أن يظهروا، بوضوح إلى هذا الحدّ، في خطاب ممثل عن الجيش، وهو الرجل العسكري الذي يعرض من جهة أخرى منذ البداية، الخاصية المميزة لعمله قائلاً: «عندنا، في مهنتنا، يمكن أن

يستجلب المرء إلى أن يقتل أو أن يتلقى الموت، ويمكن أن ينزل الخراب، ويخاطر بحياته من أجل الذات». كنت أرى هنا إنذاراً حول المسافة التي ينبغي إدخالها عند تلقي خطابه، والتي تردع كل محاولة لنقل ما يقول إلى العمل المدني. لكن، وبشكل واضح، لم تكن تلك هي وجهة النظر المسيطرة على القاعة. كان يسود إنصات مفعم بالإعجاب نحو مصادر الإلهام والنماذج المعروضة.

«الثقة هي قلب الفعالية العسكرية، إنها جوهر مهنة الجندي». قال الكولونيل وهو يعرض صورة جعلها خلفية لمقالته عن الثقة. وعلّق قائلاً: «ما الذي يثير دهشتكم عندما تنظرون إلى هذه الصورة؟» حملق الحضور في الصورة عسى أن يكتشفوا علامة مميزة، لكن دون جدوى. وبعد برهة من صمت قبله الجمهور بكل تأمل، أردف قائلاً: «انظروا إلى عينيْ الجندي الذي تسلق الجرف الصخري ومدّ يده ليمسك بيد قائده، ماذا تقرؤون في نظراته؟ إنها مفعمة بالثقة الكاملة».

وانتظر حتى تتوقف جلبة الأصوات المفعمة بالقبول والإعجاب ليطلق حينذاك عرضاً حول الثقة، والذي كان حاسماً تماماً على مسارح الحرب: «إن الثقة ضرورة إجرائية»، وبالطبع فإن نوعية القادة، انطلاقاً من هذه الرؤية، لها الأولوية، فعليهم يقع واجب أن يكوّنوا تلك الثقة وأن يحافظوا عليها وأن يستحقوها، «هؤلاء القادة هم مفاتيح القبّة؛ إنهم وسط وميض المعارك، يدلّون على الطريق، ويضربون المثل الأعلى، ويرسمون القواعد، ويحددون هدفاً ويحرصون على بلوغه [...] إن القائد المتماسك والمتطلب، يثير الإخلاص على نحو آلي»، واستشهد ذلك الكولونيل بكلام قائد زميل له اعتاد على أن يقول: «إني أفضل مئة خروف يقودها أسد، على مئة أسد يقودها خروف».

لكن ينبغي أن تكون الخرفان مقتنعة. «بما أن الجندي يرهن حياته وحياة الآخرين، فينبغي أن يكون على يقين من أنه يتصرف لأجل الصالح العام، ولأجل قضية نبيلة تتجاوزه». (ألم يصرح المسؤول في حركة الشركات الفرنسية MEDEF بالإقرار نفسه حينما ادعى بضرورة تهيئة مقاتلين بلا شروط؟) ولكي يدلل على صحة كلامه بمثال، سرد الكولونيل تجربة التطويع التي نفذها الجيش في «93» (ضاحية باريسية)، لدى الشباب. وقد وصف تلك التجربة على أنها وسيلة «لاستثمار خامات المواهب، إذ إن كل فرد يتمتع بموهبة. وأحياناً، لا يدري هو نفسه ماهي، فينبغي إيجاد ظروف انبثاقها، ذلك الفرد سيكون بوسعه أن يربط مصلحته الفردية بقضية ما تتجاوزه».

وازداد التوتر حينما باشر الكولونيل بدوره الكلام. وقدّم نفسه قائلاً: «ثلاث مرات في أفغانستان، 700 ساعة في ساحة المعركة. بدت القاعة مسحورة سلفاً بهذا الشاب الرياضي، ذي المظهر العسكري والرصين، الذي تحدث هو أيضاً على الفور بحمية بموضوع الثقة قائلاً: «مكان الثقة هو في قلب القرارات الاستراتيجية، إنها حافز الالتزامات الأخلاقية. [...] وإن شباب اليوم رائعون حقاً». وأصرّ على عنصر يبدو أنه واضح لكنه يحمل تورطات ثقيلة، ويقصد به الحاجة إلى كشف الذات. إن الشباب قادرون على الحماس، «إنهم يريدون أن يعرفوا ما قيمتهم، إن هم كانوا شجعاناً أم لا»، وحذَّر قائلاً: «لا ينبغي أن يصبح بلدنا بلد كبار السن المغفّلين» لأنه ينبغي أن تكون ثمة «أسبقية للحماس على الخبرة». إن الجيش هو قضية شباب، «يقضي الشاب ست سنوات وسطياً عندنا»، إنها قضية التزام كلي، «ينبغي مرافقتهم والجيش هو أدرى من غيره بضرورة مرافقتهم». ينبغي دعمهم لكي يقتنعوا بأن يمنحوا ثقتهم التامة لرؤسائهم. ما يريده محترفو الحرب هؤلاء من

مجنديهم ليس على الإطلاق، الاحترافية المرتبطة بمعارفهم، وخبرتهم، وإنما يريدون الحماس ووهب النفس، على نحو كامل.

ما نقوله، وما يأسر الحضور كثيراً ليس بأمر تافه لا قيمة له. إن النموذج الذي عرضه أولئك العسكريون والذي تمحور حول مسألة السعادة والثقة، هو نموذج شكل التعبئة المميزة جداً، وهو أيضاً يتعلق بنمط من الناس خاص جداً: شباب متعطش لاكتشاف الذات، واكتشاف قيمهم، وهم قادرون على منح أنفسهم بشكل كامل لقائدهم.

أمام الحماسة التي عمّت القاعة، والتي علا التصفيق فيها دعماً لأولئك المحاورين النادرين الذين هم عسكريون من أرفع الرتب، ما إن حان وقت الكلام المخصص للجمهور، حتى رفعت (بوقاحة) يدي وطرحت سؤالاً طالما عذبني كثيراً، قلت: «إني لأتساءل حول تلك التوصيات التي أبداها كبار مسؤولي الجيش. كيف ترتبط اهتمامات مدراء الموارد البشرية الحاضرين هنا، والتي أراها بعيدة كل البعد، بالتحديات التي يواجهها أولئك الذين ينظمون مداخلات عسكرية تخص مسرح المعارك؟» لم أستطع التماسك جيداً، لأن أستاذة من المتحاورين وهي أيضاً مستشارة، سرعان ما أعادتني إلى مكاني، منتقدة وقاحتي التي لا تطاق حيال أولئك الأشخاص المتميزين الذين قبلوا أن يمنحونا بكل ثقة، خبراتهم القيّمة جداً في إدارة الرجال والنساء. ولحسن الحظ، فإنها قالت موجّهة الخطاب إلى الحضور، بأن محترفي الموارد البشرية الحاضرين قد أدركوا جيداً، على العكس مني، فائدة تلك التحليلات وسبل التفكير، وإن كانت تتعلق بالدرجة الأولى، بظروف متطرفة.

تلك الهجمات في الوسط الإداري غنية بالدروس وتشكل تدخلاً معاكساً مفيداً جداً للتحريات التي أجريها بانتظام لتقصّي أحوال العاملين المأجورين، سواء أكانوا كوادر، مستخدمين، تقنيين، منفّذين، أو لتقصي حال النقابيين في الشركات الخاصة أو العامة. بوسعنا أن نجد بشكل واضح، وجهة نظر المدراء، وفلسفتهم، وطرق تفكيرهم، في الأدبيات الإدارية الوافرة، والتي هي نفسها يحللها علماء الاجتماع مثل لوك بولتانسكي (Luc Boltanski) وإيف تشيابيللو (Éve Chiapello) (1999) بشكل خاص. لكن تلك اللقاءات والمناسبات التي تقتصر بشكل رئيسي على أشخاص سراي السلطان (الذين يسعون إلى تحفيز أنفسهم وطمأنتها، وإلى اكتشاف ما يمكن أن يجعلهم متماسكين، وهم الذين يبحثون عن النماذج، والحجج الجدلية، وإضفاء الشرعية، أي ما يحتاجونه من أجل التشارك في الدراسات التشخيصية حول حالة مستخدميهم) قد أدت إلى ظهور جوانب أساسية تتعلق بأوجه تفكيرهم التي لا يمكن أن نفهمها بعيداً عن سياقهم الخاص. وإضافة إلى جانبها القصصي التافه، فإن تلك اللقاءات والمناسبات أشبه بأحجية الصورة المقطعة التي أبذل قصارى جهدي لأعيد تركيبها، والتي توحي إلي بأني قد وصلت إلى أساس إداري مشترك، وإلى حبكة في الفكر والحساسية الإدارية هي في الواقع بمثابة خميرة أيديولوجية.

وهكذا تابعت تصفح دفتري الأحمر، وشرعت في قراءة أحداث لقاء آخر. بعد بضعة أشهر من ذلك اللقاء المتعلق بالسعادة، تلقيت دعوة جديدة من أجل المناقشات المكرسة لـ «الميثاق الاجتماعي»، وذلك بصفة مستمعة وحسب. لقد فهمت أني أصبحت مدرجة على القوائم المشتركة في «نوادي موارد بشرية» (RH) عديدة، الأمر الذي يفسر وجودي بين المرسل إليهم في التراسل الإلكتروني الجماعي، ولكن ليس

ثمة مسعى إلى تفهمي. في هذه المرة، لم يكن العسكريون هم الموجودون، وإنما رجال الدين (رجال الإيمان الذين تم تقديمهم في البرنامج: كاهن وحاخام) الذين هم الضمان الأخلاقي للحدث الجاري والذين تتم دعوتهم من أجل أن يقدموا تحليلاتهم للعمل في ختام المناقشات.

حول مائدة مستديرة، تناول المتحاورون تشخيصاً يستند إلى ما يمكن أن يكون خاصية فرنسية: ليس منطق الشرف هو الذي أثرته في المقدمة، وإنما نوعية علاقة العمل السيئة في عمل المستخدَمين الفرنسيين وضعف ثقتهم بشركاتهم. ونبقى في موضوع الثقة هذا، الذي تناولته إدارة الموارد البشرية. لقد سلط الضوء أحد مسؤولو شركة فرانس تليكوم أورنج[3] (France Télécom-Orange) على الطريقة التي «يفضح بها الرأي العام ورجال السياسة الشركات؛ هذا شيء مؤلم جداً، إنه يضعف بلادنا، وفرنسا أمام جيرانها هي في موقع مثير للقلق، هناك ارتياب تجاه الشركة، رأي مضاد لمؤشر كاك[4] 40، تلك هي مشكلة حقيقية». وتابع أحد صنّاع القرار في شركة Suez GDF متخذاً المنحى ذاته مشدداً على الصعوبة التي تمثلها علاقة عمل الفرنسيين قائلاً: («إن مؤشر الاضطرابات لدينا، بالنسبة إلى سبعين بلد آخر، مرتفع ويبين أيضاً أن فرنسا بلد مريض بعض الشيء فيما يخصّ علاقة العمل»).

يستنتج الجميع أنه من الضروري بالنسبة إلى الشركات أن تقرّب هؤلاء الموظفين، وأن تغير هذا الرأي العام السلبي، بالتركيز على تلك المدلولات المتواترة، وأن تهتم بالرفاهية («موضوع جوهري») وبالجانب الإنساني، وذلك الجانب لا ينبغي أن يرضي فقط حاجة الإيثار لدى

(3) شركة تقدم خدمات المحمول والإنترنت.

(4) CAC 40: مؤشر سوق الأسهم الفرنسية.

المستخدَمين وإنما يمكن أن يرفع من شأن الشركات. وفي تلك الحالة التي طورها ذلك المسؤول في شركة GDF، علمنا أن ثمة منظمات محلية غير حكومية ONG قوامها المتطوعون: «إنهم يسهمون خلال عطلاتهم، وعطلة نهاية الأسبوع، وأوقات فراغهم، في مساعدة القرى الناشئة، عن طريق المدارس ومضخات المياه، والتوصيلات الكهربائية، وقد أبدوا كرماً فائقاً». لقد أكد كل المتحاورون خلال نقاشات الطاولة المستديرة على اهتمامهم بإرساء المصالحة مع المجتمع المدني، وكذلك المصالحة بين العاملين وشركاتهم: من المهم القيام بأعمال إنسانية، والتشارك في القيم، التي لا بد من معرفتها أيضاً. ويتساءل أحدهم متعجباً: «إن انخراط ألف شخص متعاون في شركة Suez، لهو أمر يستحق المعرفة! وعندما نهتم بـ (يوم المواطن (Citizen Day)) من أجل مساعدة الآخر، ترى هل نتكلم عن ذلك بما فيه الكفاية؟». في حين سعت إحدى مديرات الموارد البشرية إلى تبيان أنه من الممكن ربط الجانبين معاً، أي الاهتمام برفاهية العاملين حينما نهتم بالصحة العامة: «لدينا برنامج للعاملين أنفسهم، لأولئك الذين يريدون التوقف عن التدخين أو فقدان الوزن، ولقد كنا ونحن شركة عند برج إيفل في صراع مع السرطان». لابد للشركات أن تكون محبوبة، وأن تنال تقدير العاملين لديها وكذلك أن تنال هذا من الرأي العام. إن الظفر بالثقة، والظفر بالالتحام، هما الهاجسان الحقيقيان. بالطريقة نفسها التي يجري فيها السباق والتفوق الدائم على الذات من أجل إيقاف النقد.

إن «رجال الإيمان» هم هنا من أجل التأكيد على الصفات الإنسانية الطبيعية. ويرى عالم اللاهوت الأخ ساموييل، وهو من جماعة Frère de Jean-Saint ما يلي: «ينبغي الكشف عن الناس الذين يتمتعون بالطيبة»، أولئك هم «الأشخاص المتخصصون»، ويتم

الاستدلال عليهم بالنزول إلى أرض الميدان، ينبغي تشجيعهم، وهم غالباً من النساء. كان يعظ بتعزيز «التضامن الإنساني]...[من القلب، والعاطفة، والحيطة». وقد أعطى تحذيره لأنه «لا ينبغي التجنيد وإنما يجب إيلاء الأولوية للتقابل وجهاً لوجه».

بعد بضعة أشهر، عُقد في هذه المرة لقاء آخر لنادي الموارد البشرية في متحف الرياضة (Sport). كانت الرياضة مرجعاً مرغوباً جداً بالنسبة إلى المدراء في تسعينيات القرن الماضي، وبرأيي أن هذا الأمر قد استمر، ولكن إلى جانب نماذج جديدة، ذلك أن الرياضيين في أعلى المستويات الحاضرين على المنصة، الذين هم موجودون من أجل الثناء على كلّ من قوة التحمل، والجهد، والتفوق على الذات، وروح الفريق، والرغبة في الفوز، قد انسجموا بشكل جيد مع العسكريين المخلصين لمناصبهم. ودار النقاش أيضاً (وهذا دليل على الهاجس الاستحواذي الإداري الحقيقي) حول اللامشروطية الضرورية في الالتزام ولاسيما في تحمل الجهد. يمثل الرياضيون إذن الجانب المدني من روح التحمل، والتضحية، والتزام الذات المطلق، الذي واصل العسكريون التعبير عنه مضيفين إليه نكهة تهويل. لقد سادت تكاملية مدهشة.

في الجانب الرياضي، ها هي لعبة الركبي التي ستنال التكريم: «إنها الروح الأكثر جماعية في العالم»، كما قالت إحدى المتحاورات، وهي حَكم في تلك اللعبة، وتكمل قولها بأن تلك اللعبة تمثل روح القتال، وروح الغزو. لقد تكلمت عن الرياضة، لكنها فكرت أيضاً بالشركة فقالت: «على أرض الملعب، ينبغي الفوز بحق اللعب وتطوير فاعلية جماعية. بعد ذلك يتم تطبيق ذلك في الشركة فتقول: إن الخط الأمامي الذي يقطع الفريقين إلى معسكرين، هو أمر أساسي، إنه يتطابق مع العقبة التي ينبغي على الشركة تخطيها: الفوز بحصص السوق، نجاح

المشروع، تحسين نوعية التقديم. وهذا يعتمد على كيفية تشكيل الفريق. ينبغي أن تسود روح الفريق، هذا أمر يرتكز على السلوك، لاينبغي اتخاذ قرار إن لم يكن هناك دعم لامشروط [...]. يمكن أن تعطي لعبة الركبي إسهاماً حقيقياً بالنسبة إلى التفكير بالفريق».

روح الفريق واللامشروطية إزاء صناع القرار، التسلسل الإداري: نحن دائماً على الطريق الصحيح، والنموذج العسكري في الواقع هو النموذج الصحيح، أما الرياضة فما هي إلا مجاز. هذا على الأقل ما سيوضحه لنا الحائز على المرتبة الثانية في بطولة العالم في لعبة الركبي، والذي أصبح مسؤولاً عن علامة ملابس تجارية: «الجيش هو المثال الكامل، إنه الخطر الحقيقي، أما لعبة الركبي، فإنها مجاز، نتعرض فيها للخطر قليلاً». وأكد الجنرال (ذاك الرجل نفسه الذي كان قد قدم مداخلته منذ عامين في شمال فرنسا)، وبأسلوبه الخشن قائلاً: «إن الحرب أشبه بلعبة الركبي، لا يمكن الفوز بالهيمنة فيها إلا على نحو جماعي. يتعلم الفريق أن يبذل الجهد، وأن يتألم، وأن يشكّ، وأن يتوحد، وأن يربح معاً [...]. إخضاع نهج شخصي لأمر أكبر وجماعي». وأشار إلى الشباب الذين لديهم» جميعاً الحماس نفسه، والذين ينشدون النقاط المرجعية، إنهم يتمتعون بالأحلام ذاتها ولديهم السعي نفسه نحو السلطة [...]. علينا نحن أن نكون مولّدين لمواهبهم، وينبغي في ميدان العمل التحلي بالشجاعة والتلاحم، والحس الأخلاقي. ويتعرض بعضهم للقتل، إنها التضحية التي قدموها طواعية، نحن لا نشكك أبداً بروح الشباب تلك [...] نحن نلتقط الشاب من الشارع، مرتدياً بنطال (باغي) الفضفاض، متحدثاً بعامية قلب الحروف «va y'z (أي هيّا)، «وعلى رأسه قبعة خفيفة، ونحوله إلى جندي فرنسي». ويستطرد

محذراً بأن هذا ليس بالأمر السهل: «الرغبة أمر أساسي، وأولئك الذين ليس لديهم اليوم رغبة بشكل طبيعي (أن يفهموا «تأدية ماهو مطلوب منهم»)، ينبغي أن نعطيهم الرغبة في أن تكون لديهم الرغبة».

حينما تطرد الصفة الإنسانية الصفة الاحترافية

حينما تكون الأبعاد الإنسانية في الصدارة، ما من شيء أشد راحة واستعصاء على النقد. لقد تطلع مدراء الموارد البشرية بشكل واضح إلى القدرة على السعادة لدى الأفراد وأشاروا إلى إرادة هؤلاء الأفراد في مساعدتهم في هذا الطريق؛ إذ إن العسكريين حاضرين هنا لكي يقدموا خبرتهم وفنهم لتوليد الثقة والحاجة إلى الالتزام ؛ لقد اقترح رجل الإيمان تشجيع الصفات الإنسانية، بينما تحدث الرياضي عن روح التحمل وروح الفريق، والتعطش إلى تحقيق الربح. كل ذلك في إطار من المرح المرتبط بمتعة التشارك مع شخصيات مهمة أخرى، وبعض التواطؤ والوصول الفوري إلى حال من الإجماع.

وهكذا يمكن أيضاً تخطّي ما تم بمهارة وضعه جانباً ونسيانه وإنكاره: الكفاءة المهنية لدى العاملين، وأخلاقهم المهنية، وحاجتهم إلى أن يميزوا عملهم ببصمتهم، وأن يُعترف لهم بذلك، وكل ما أوضحه باستمرار علماء نفس العمل وكل ما وجده علماء الاجتماع في بحوثهم. وبذلك يمكن أيضاً إبعاد الفكرة نفسها التي تقول بزرع الثقة في العاملين، والسعي كهدف وحيد إلى اقتلاع الثقة منهم، وتحويلهم إلى عسكريين لا مشروطين، إلى جنود بسطاء، إلى لاعبي ركبي لايخافون وإلى سامريين صالحين.

لقد اتفقوا على تجاهل الكفاءة المهنية، وعلى دحضها، ولقد توفرت لدي الفرصة ثانية لأسمع ذلك من صناع القرار في اجتماع خلية البحث

والتفكير (Think Tank) المنعقد في شتاء عام 2013. حول مائدة بيضوية رائعة وفي قاعة جميلة مفروشة بأثاث أسلوب هوسمان، اجتمع بضعة مدراء شركات، ومستشاريين ونائبة، من أجل «التحدث بكلمة حق» وبأسلوب تشاركي، بخصوص العلاقات الاجتماعية في الشركات والمخاطر النفسية الاجتماعية. لقد تم تبادل العديد من الأفكار، لكنني تذكرت بشكل خاص الهجوم الممنهج الذي شنّه مسؤول رفيع المستوى من SNCF ضد الخبرة المهنية لدى العاملين حيث قال: «إن المشكلة عندنا تتمثل في أن أي عامل هو واثق من أنه يعرف أكثر من المسؤولين عنه ما هي مهنته وكيف ينبغي عليه العمل!»، فأثار كلامه بعض ضحكات السخرية من زملائه صناع القرار، وتنهدات مؤيدة له، وملامح متفهمة لما يقول؛ وانطلقت بعض التعليقات التي لا يُفهم منها أن الكفاءة المهنية للمستخدَمين والموظفين تمثل مصدراً للجودة يمكن الاستناد إليه من أجل إدخال التغيرات والتكيفات إلى بيئة متقلبة، وإنما يُفهم فقط أن تلك الكفاءة المهنية تشكل عامل مقاومة في وجه التغير. ويُفهم من تلك التعليقات أن على المستخدَمين قبول هذا الأمر الذي أصبح حتمياً، وهو أن العمل أصبح محلّ «إجراءات نزاعية» أكثر فأكثر، «إنه ظاهرة (عملية (Process)) تتوسع»، إنه تطور ينضح من النبع، مرتبط بتعزيز العمل المرتبط هو نفسه بالتقليص الضروري لملاك الموظفين والحدود الزمنية. ينبغي إذاً قبول هامش من المرونة، تلك هي حالة حتمية للأمور، وهذا كله ممكن تماماً «إن تكبدنا مشقة توضيحه». ويوضح أحد المتحاورين أنه يكفي أن نعرف كيفية الشروع في ذلك فيقول: «بالنسبة إلى الموظفين الذين لديهم مستوىً دراسياً هو: بكالوريا + 8 سنوات، والذين يجدون أنفسهم منفذين للعمليات، فإننا نلحظ إشكاليات تتعلق بالتماثل وعدم التنوع؛ نحن ننبّه، ينبغي أن يفهموا لمَ يحدث هذا [...]. يجب على المدراء أن يدركوا أن العمل يميل إلى أن يصبح رتيباً مملاً أكثر فأكثر: يجب أيضاً إحداث أوقات للإبداع».

ومن تلك العناصر المتناثرة والمجمّعة من لقاءات مختلفة للمدراء، ينبثق تلاحم ينبغي توضيحه. ويتخذ نموذج إداري معين شكله، حتى وإن لم يكن من المؤكد أن الأشخاص المحرّكين الذين ينشرونه ويشرعونه هم على علم كامل بذلك. ترى ما هو فحواه الجوهري؟ ثمة ثلاثة محاور تثبت وجودها: **المحور الأول** هو محور نزعة إرادية كبرى. إذ لا يستطيع المدراء الاكتفاء بتحديد الممارسات والآليات والاستراتيجيات وفقاً للصفات والمميزات الخاصة بالمستخدَمين الذين يشكلون نسيج شركاتهم. يجب عليهم أن يغيروا هؤلاء المستخدَمين، وذلك عن طريق تحقيق فقدان الذاكرة وبزرع صفات فيهم يُنظر إليها على أنها ملائمة. أما **المحور الثاني**، فهو أن تلك الصفات الملائمة هي صفات إنسانية محضة كما هي القابلية للسعادة، والحاجة إلى اكتشاف النفس، والقدرة على زرع الثقة، وأن يكون المرء مخلصاً، ومتحلياً بروح التضحية. إن المعارف، والخبرات، والمهنة، والكفاءة المهنية، لا يتم النظر إليها على أنها صفات أساسية مهمة وإنما تبدو وكأنها عقبات. ويفضل المدراء التوجه إلى المصادر الإنسانية بدلاً من المهنية. أما **المحور الثالث**: بما أنه يُنظر إلى المستخدَمين على أنهم أناس ولا يُنظر إليهم على أنهم محترفين، فإن المدراء يضعون سياسات إنسانية. وتقع عليهم وعلى إدارة المصادر البشرية مسؤولية مساعدة المستخدَمين في العثور على معنى لعملهم، وكذلك العثور على طريق السعادة. كل تلك الأمور لا بدّ أن تحقق توافق الآراء. إن الصفة الإنسانية للشركات، والأخذ بالاعتبار الحاجات الإنسانية سيضفيان مجدداً شارة النبالة على الشركات. تلك الشركات ستبدو بحلّة مشروعة وحتى أنها تبدو في غاية الإحسان، في حين أنها تشنّ هجوماً ممنهجاً ضد الكفاءة المهنية.

كل ملاحظاتي تقاربت مع بعضها بعضاً. وتعاقبت الصفحات، وكذلك اللقاءات التي استطعت حضورها، وارتسمت ملامح التحليل. للمفارقة، هذا هو إذاً الشيء الذي لا يوجد فيها، وينقصها، والذي تم تجاهله بكل عناية، وكذلك نسيانه، والذي يبدو جلياً أمام العين، أقصد البعد المهني للمستخدَمين. ويبقى الإنسان وحده الذي ينبغي مساعدته ليجد معنى في عمله، أي المعنى الذي يتوافق مع الخيارات التي تتناغم مع الإدارات. لقد أصّرت إحدى مديرات الموارد البشرية في (أورانج) إصراراً شديداً على دور الخطّ الإداري في التزام المستخدَمين لأن «المستخدَمين هم بحاجة إلى إعطاء معنى لعملهم» على حدّ قولها، والمقصود ضمنياً، أنه لا ينبغي أبداً الاعتماد عليهم ليجدوا بأنفسهم معنى لعملهم، وحتى لا ينبغي أن يقرروا بأنفسهم المعنى الذي يريدون إعطاءه لعملهم.

يمثل الرياضيون، ورجال الإيمان، والعسكريون مراجع ذات صلة في عالم يتغير كل شيء فيه بسرعة كبيرة، إنهم يشكلون نموذجاً مموّناً للقيم والمعاني. وهذا ما توافقت عليه الآراء في هذا الوسط من المدراء، لاسيما مدراء الموارد البشرية الذين استطعت التردد إليهم بمساعدة الشركات الإستشارية التي تجمعهم بانتظام، حتى وإن شعروا بالحاجة إلى التحقق، من أنهم فعلاً في التيار الرئيس (Main Stream) وأنهم مطلعون على أحدث التطورات التي تحسّن النموذج. إنهم سعداء معاً بالمكانة التي أصبحوا يمنحونها للجزء الإنساني لدى العاملين عندهم والتي أعادت البريق إلى صورتهم الذاتية. إنهم مقتنعون بأنهم بعيدون عن اللغة الخشبية، وأنهم في جادة الحق، والمصداقية، والإنسان. إنهم مبتهجون من هذا التوجّه الذي أُعطي لهم والذي قد يعطّل كل نقد، وكل إدانة لنموذج، يمكن بدون فعل منهم، أن يبدو خطراً في

متطلباته. إنهم حرّاس الإنسان. وهم بالتالي، في منأى عن الشكوك كلها، ومسموح لهم أن يضعوا حدوداً للشكاوي التي يمكن أن تظهر، الشكاوي المشروعة التي «تمت معالجتها» في مرحلة مبكرة.

لقد استطعت أن أقدر امتداد راحة الضمير تلك، في ندوة تناولت المخاطر الاجتماعية-النفسية، والتي نظّمها في مدينة كبيرة في الجنوب الغربي، مسؤولون عن تشكيل كوادر الصحة في عام 2012. وكان المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي CHU، في هذه المدينة، قد تمت دعوته من أجل إدراج النقاشات أمام مئات من أفراد الكوادر الصحية الإستشفائية. كان كلامه موثقاً توثيقاً جيداً، لكنه في حقيقة الأمر، كشف عن بعض الشكوك حيال هذه المسألة: «إن المخاطر النفسية الاجتماعية RPS، يمكن أن تكون ذريعة لكي لا يؤدوا مهماتهم. لقد أصبح تسليط الضوء عليها بمثابة هشاشة في توازناتنا الاجتماعية، وعلامة على انحطاط مجتمعاتنا المتطورة». وتلك الشكوك تفجرت أيضاً بوضوح أكبر خلال كلماته الختامية التي وجدتها مستفزة، لكنها مع ذلك لم تثر أي زوبعة في صفوف الجمهور المهذب واليقظ: «إن كان ثمة من يرى نفسه ضحية للمخاطر النفسية الاجتماعية، فإني أودّ أن أصحبه في مهمة إلى آسيا، هناك حيث الأمور الشاقة، وحيث لا يجري حديث عن ضغوط المخاطر النفسية الاجتماعية. هناك نجد الحرمان المدقع، لكن نجد لديهم إيماناً متأصلاً فيهم، إنهم يتدبرون أمرهم، لا يوجد لديهم إحساس بالشكوى. في الصين، نجد قدرة على العمل لا تضاهى. لقد تجاوزونا إلى حد بعيد. لديهم إيمان عميق بقيمة العمل. هيا اشرح لأحد الصينيين ما هو الخطر النفسي الاجتماعي. إن تلك الأخطار النفسية الاجتماعية ليست سوى شوكة مزعجة».

ليست تلك الإزاحة للكفاءة المهنية لصالح البعد الإنساني بأمر قد استجدّ الآن؛ وإنما هي في الواقع، قد تأكدت منذ أكثر من عشرين عاماً. إن فكرة وجوب إدارة التأثرات، والعواطف، وكل ما يتّسم بالطابع الذاتي، قد رافقت تسعينيات القرن الماضي، كما أوضح ذلك بشكل خاص كتاب نشره في عام 2002، بيار هورستل (Pierre Hurstel)، وقد كان حينذاك مديراً لإستراتيجية الموارد البشرية لدى Young & Ernst، وهي شركة استشارية كبرى. وكان عنوان ذلك الكتاب **الشركة المرمِّمة** (*L'entreprise réparatrice*) أو (*Le nouvel épanouissement*) الازدهار الجديد. وتقترح إحدى أفكاره الرئيسة أن يكون للمدراء دور مهم يؤدونه من أجل مساعدة «أعضاء» شركتهم في بناء ذواتهم بالعمل، ومساعدتهم على «إصلاح أنفسهم» حينما تسوء أحوالهم لأسباب مختلفة في طبيعتها. ونجده يحدد في الغلاف الخلفي قائلاً «إن التأكيد على أن الشركة يجب عليها أن تعطي الفرد حيزاً يسمح له بتحقيق ذاته واحتواء مخاوفه لم يعد أمراً طوباوياً». ويمكن هنا أن نرى إسهاماً يوحي بـ «الروح الجديدة للرأسمالية» التي حللها كل من لوك بولتانسكي (Luk Boltanski) وإيف تشايابلو (Éve Chiapel-lo) (1999)، التي تدعي أنها أفسحت مكاناً للنقد «الفني» من جانب المستخدَمين، ومنحتهم فرصة تلبية حاجتهم في الاستقلال الذاتي، والحرية، والإبداع، والتطور.

إن المقدمة التي توردها هيرمينيا إيبارا (Herminia Ibarra)، وهي أستاذة في Harvard Business School، حول كتاب بيار هورستل (2002، صفحة 9)، توضح منذ البداية أن: «هذا الكتاب يقدم لنا فكرة أساسية بسيطة جداً، فحواها أن بوسع مكان العمل في

جوهره، أن يسهم في إنسانيتنا العميقة أكثر من أن يقلصها». وخاطب بيار هورستل، بوصفه أحد الرواد، الإنسان ولم يخاطب المستخدَم. ولم تجانب الصواب صحيفة (مدرسة باريس في الإدارة Journal de (l'école de paris du management) حينما نشرت في الأول من شهر حزيران/ يونيو عام 2013 هذه السطور في عواميدها: «لقد كتب مدير سابق في الموارد البشرية في Young & Erns منذ حوالي عشر سنوات، كتاباً بعنوان **الشركة المرمِّمة** (*L'entreprise réparatrice*) أو **الإزدهار الجديد** (*Le nouvel épanouissement*)، إنه عنوان غريب يكشف عن نظرة تنبئية، وذلك لأن الشركة تقدم لنا إمكانية مرونة جزء منا، وهذا الجزء يمكنه أن يولّد الأمل».

في هذا الكتاب يبدي الكاتب اهتمامه بـ «بمجمل الثراء العاطفي الذي يحمله الرجال والنساء الذين ينضمون إلى الشركة بكل مواهبهم بما فيها حدسهم، وتذوقهم لكل إنجاز، وذكاءهم المحسوس [...]. وهذا يتطلب مدراء على جانب كبير من الموهبة، قادرين على التماس تلك الصفات وتلك الإمكانيات، وبالتالي التكهن بها وإظهارها» (صفحة 54 و55). لكن شبه التقديس ذاك للعواطف يسبب نتائج مفاجئة، وحتى مربكة.

وتبنّى الكاتب باسمه، نقداً لا هوادة فيه للوظيفة الحكومية حيث أن كل شيء محدد مسبقاً ومتخذ شكله، نقداً لا هوادة فيه لضمان العمل بشكل خاص. ويستند في ذلك على مرجعية لم تعد غريبة علينا بما أنها تتعلق بالأخ سامويل (كان ذلك الراهب محطّ الأنظار في مؤتمر نادي الموارد البشرية، المنعقد في عام 2012 في باريس، والذي سبق ذكره هنا)، الذي كتب عام 2000 بالمشاركة مع ساندرا بيلييه - ميشال (Sandra Bellier – Michel) وباتريك فييه (Patrick Vuillet) كتاباً لا يزال

سبّاقاً في رؤيته بعنوان **العمل ذو الطابع الإنساني. ظروف الفرد في الشركة** (*Le travail à visage humain. De la condition de la personne dans l'entreprise*).

يوضح لنا بيار هورستل (2000، صفحة 64) قائلاً: «إن كتاب س. بيلييه -ميشال، وب. فييه، والأخ سامويل يتعارض مع ما يمكن اعتباره كفرصة بالنسبة إلى الأفراد. لقد تجرأ الكتّاب على التعامل مع التناقض ومدحوا الوضع الهشّ: لا يبدو أن الأمن الوظيفي يحدث إطلاقاً ظروف الإصلاح. وقد تعجبوا هم أنفسهم من تلك الخاصية العجيبة للإنسان التي تكمن في قدرته داخل الوضع الهشّ نفسه. إن الكائن البشري يتحمل تبعيته، وبالتالي هشاشته وفي هذا الوقت بالذات يتجاوز عتبة الأمل». في هذه الرؤية الإنسانية الجديدة، «تكون هشاشة الوضع عاملاً تحفيزياً» باعتبارها تلتقي مع جانب عدم الاستقرار الذي «يحضن الغنى العاطفي برمته». والأمر كذلك بالنسبة إلى التغير الدائم، «نحن نستطيع أن نغترف من بئر لا ينضب، حيث يؤكد العلماء لنا أن الدماغ البشري قابل للتعديل إلى ما لا نهاية. يمكننا أن نتطور باستمرار، وأن نتكيف مع جميع الأوضاع، وأن نبتكر بشكل دائم. ذكاؤنا أكثر تعطشاً مما كنا نعتقد. يا لها من نعمة!» (صفحة 81). هذا هو إقرار استباقي بحجة التسارع الزمني، يتيح إبطال النقد الذي تأتي خطواته متأخرة دائماً.

ويسلط بيار هورستل الضوء على صفة أخرى، مستنداً إلى الضمان المعنوي للراهب: روح التنافس «يعترف الأخ سامويل نفسه بأهمية ذلك المحفّز الذي هو التنافس ويسلّم بكل سرور قائلاً: «إن الشرط اللازم الذي لا غنى عنه للعمل، هو التنافس» (صفحة 53). «تكون الشركة في وضع التنافس أشبه بميدان عمل يسمح بتزايد الموارد العقلية»(صفحة 83). «إنها ثقافة الحركة التي تجعل المستخدَمين فاعلين

وليسوا مشاهدين. إن تحديات التنافس تسمح للرجال والنساء أن يحققوا ذواتهم وأن يتفوقوا على أنفسهم بالذات، وبالتالي أن يتطوروا تطوراً مستمراً لأنهم يتمتعون بذكاء يتصف بالفاعلية الدائمة».

على الشركة أن تراهن على كل من العواطف، والحدس، وروح التنافس، والذكاء القادر على التكيف، من أجل أن تكون حسنة الأداء ومثمرة، وكذلك لكي تحدث اتفاقاً في الآراء. الأمرالذي يسمح بالخروج من سجل المواجهة، والخصومة والصراع. لقد أصبحت الشركة المكان الذي يكون الجميع أخوة فيه. نحن نتشارك في مشاعر إنسانية: العواطف، الخوف، الألم، السرور، الاهتمام بالآخرين، الشجاعة. نحن نتشارك قبل كل شيء في الحال الإنساني. والمدير هو الذي يحي ويستثمر نحو الأفضل الإسهام الإنساني، بشكل رئيس، لكل فرد. لقد حان وقت التصالح. والمدير هو الذي يفسح المجال لجودة الالتزام والتعاون. بالمحصلة، فإن منطق الربح، والعقلانية الرأسمالية قد أصبحا بمثابة فرصة لكل هؤلاء البشر الذين هم مستخدَمين ليختبروا جانبهم الإنساني. لقد أصبح كلاً من الهدف الرئيس للشركة وعقلانيتها، ومعايير أدائها أموراً ثانوية بالنسبة إلى ما يجري، وبالنسبة إلى معرفة إمكانية الأفراد الذين يعملون في تلك الشركة لتحقيق ذواتهم وإصلاحها وتحقيق الشخصية التي يريدون. إنه استغلال غريب ومشكوك فيه تقدمه النظرية النفسية للعمل والتحليل النفسي له، كما تبناها على سبيل المثال كلّ من إيف كلو (Yves Clot) وكريستوف دوجور (Christophe Dejours) الذيْن حددا فكرة الجانب المصلِح للعمل، حيث وجدا أن العمل، حينما يساعد الفرد على الخروج من ذاته، فإنه يساعد كل فرد (وذلك حينما يتوجه نحو الآخرين ويواجه اختبار الواقع) على تجاوز مشكلاته.

هذا الاتجاه الذي يؤكد على تمتع البشر بالمواهب، والقابليات، والرغبات، حيث توجد كفاءات مهنية في العمل، يقع على الخط الأيمن من إنكار الكفاءات والقدرات المهنية للنساء. لقد أوضح جلياً علم اجتماع الروابط الاجتماعية في الجنس البشري من وجهة نظر دانيال كيرغو (Danièle Kergoat) ومارغريت مارواني (Margaret Maru-ani) أن ممارسة أصحاب العمل تلك خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، كانت تقوم على توظيف ممنهج في المعامل لشابات حصلن على شهادة الكفاءة المهنية CAP في تصفيف الشعر والخياطة، مع اعتبار أنهن لا يتمتعن بالكفاءة. كان ثمة خطاب سائد يميل إلى تقديم سرعتهن، وتركيزهن، ودقتهن، على أنها صفات أنثوية بشكل خاص، وصفات طبيعية لم تكن تؤخذ بعين الاعتبار على أنها مؤهلات، وبالتالي لم تكن تستوجب نيل مكافأة، ولم تكن تلك الصفات تضعهن في وضع الارتقاء على طول خط التسلسل الإداري، ولم يُصغَ إليهن عندما يتعلق الأمر بتنظيم العمل. وعلى النحو ذاته، تندرج تلك النزعة نحو حظر الكفاءة المهنية في مسوغات المنطق التايلوري منذ بداياته، وحتى نهاية القرن التاسع عشر.

ويمكن تحليل التركيز الحالي على الجانب الإنساني البحت للعمال، في ضوء استمرارية النهج التايلوري. إن الأمر لا يتعلق هنا بتحديد السؤال الوحيد عن الأجر، وإنما يتعلق بالإصرار على حقيقة أن عدم اعتبار الكفاءة المهنية للعمال أمر يسمح بإزاحتهم باعتبارهم فاعلين في منظمة عملهم. إن التناقض مدهش حقاً ويستحق التركيز عليه: كلما ازداد الإصرار على إنسانية المستخدَمين، كلما تضاءلت جدية اعتبارهم خبراء في عملهم ولهم كلمة مسموعة في الخيارات التنظيمية والاستراتيجية لشركتهم. كلما ازداد الإصرار على إنسانيتهم، كلما قلّ الالتزام بضمان الاستقرار في عملهم، حيث إن الهشاشة تتيح لهم الكبر،

واجتياز عتبة الأمل، بقدر ما يسمح التغير المتواصل، من جهة أخرى، بعدم استقرارهم. وباسم إنسانيتهم، أصبح أمراً مشروعاً اختبارهم «من أجل تجويع الذكاء»، بما أن «الإنسان يتمتع بالمرونة إلى ما لا نهاية». وأصبح مشروعاً بالطبع أن تُسحب منهم كل إمكانية التأثير على توصيف عملهم. باسم إنسانيتهم، نوضح لهم أن العمل لا ينتمي إليهم وأنهم لا ينبغي أن يشعروا بأنهم في منازلهم.

يقول لنا بيار هورستيل إن الشركة هي المكان الذي «يرافق المدير كل شخص فيه، وعليه أن يبلغ قمة الأداء باستمرار، لأن ذلك هو تحدي الشركة الرابحة. إن غنى عالم الشركة، هو هؤلاء الأفراد المنجِزين والمسؤولين الذين يثيرون الإبداع، ويوقظون الشعلة التي تدفع إلى الانخراط في مغامرة مفعمة بالمجازفات وذلك حينما تثير النماذج الحماس في النفوس». سوف نبحث في الجوهر الإنساني عن الصفات الإنسانية، التي تتعلق بحشد الجانب الإداري مع قوة الابتكار، والدراية، والتقنية، والعقلانية، والعلمية، والكفاءة المهنية. وبعبارة أخرى، تنبع الأهلية الحقيقية، والقدرة على اتخاذ القرار من جانب الإدارات التي هي الفاعل الحقيقي في النظام. بالمقابل، لا يوجد سوى كائنات إنسانية بهشاشتها، ورغباتها، وأحلامها، ومخاوفها، و طموحاتها، وسعيها لنيل الاعتراف بها ونيل السعادة، وروح تنافسها، وحدسها...

إن الشركة تتخذ حينئذ شكل طبيب يبرز إمكانية الرفاهية واكتشاف الذات: «تعمل استراتيجية الموارد البشرية على إعطاء الفرد أقصى ما يمكن من وسائل لكي يلتقي بأفضل ما لديه» (صفحة 115).

وتؤكد الشركة على قيمة البعد الأنطولوجي (مختص بعلم الكائن) للمستخدَمين، وتجد أن «السياق الاقتصادي يجعل ذلك التفوق على

الذات أمراً ممكناً» وهو الأمرالذي يسعى إليه الإنسان. يتم إخراج المرء من الصندوق المغلق وتجاوزه، وهنا لا يتردد بيار هورستيل في ذكر المراجع الأكثر جرأة. فهذا مثلاً PDG المدير التنفيذي لـها يسمى بـ Guillaume Tell، وكالة مجموعة Publicis، الذي يتكلم «في الصفحة الأولى عن تقريره السنوي بخصوص «الثورة الثقافية» (صفحة 147). إنه يتحدث عن الكائن الإنساني في العمق ليتم التصرف بموجب ذلك. ويقول: «تأمين رفاهيته عبر خدمات ولكن ينبغي القبول أيضاً بأنه يمر بمراحل متنوعة: عندما يقبل المدراء أن يمرّ موظفيهم بمراحل متنوعة قبل أن يقبلوا الخيارات المقترحة عليهم، حينئذ يمكن أن يبدأ الإصلاح» (صفحة 168). ما إن نفهم كيف تعمل تلك الكائنات الإنسانية التي هي «الموظفين»، حتى يصبح بالإمكان تشكيلهم وجعلهم يلتزمون بالتوجهات والقرارات التي يتخذها رؤسائهم. إن هذا أمر يستحق عناء تتبع البرهان: «تشير التجربة إلى أنه أمام أي تغير ما، يحدث توقف من كل فرد. إنه لا يذهب على الفور إلى التجديد. لا بد من مرور وقت ليحصل التلاؤم. إنه يفهم بدون معرفة التفاصيل، ثم هو يشعر بإحساس ما. عندما لا يعرف شيئاً، فإنه يلزم مزيد من الوقت من أجل تحقق الفهم. وهذا شيء مزعج، ويمكن أن يثير شكوكاً، وإنكاراً للواقع، وأحياناً يمكن أن يتحول الغضب إلى رغبة في التخريب أو التمرد، ثم يأتي الأسى والحزن، وأحياناً الاكتئاب المؤقت، وفي نهاية المطاف، وكما لو أن الأمر أشبه بسحر، كل شيء ينتهي بالقبول وبممارسة التغير الحاصل» (صفحة 168).

إن الأمر هنا يتعلق برجال ونساء وحسب، وليس بأصحاب كفاءات يمكن أن تكون لديهم وجهة نظر مشفوعة بالحجج حول التغير المقترح، وحول خبرة قد تكون ذات فائدة ومرحّب بأخذها بالحسبان. بحسب ذلك الكتاب الرائد كما يرى متحاورو مؤتمرات المدراء التي استطعت أن أحضرها، فإن الرهان يكمن فقط، لنستفيد

منه بشكل كامل، في ضرورة «إصلاح» ذلك المورد الخاص أي المورد البشري (بهشاشته، وتعقيده، وصدماته) من أجل ضبطه وجعله يتوافق مع الخيارات التنظيمية التي تنجزها الإدارة. ويكون ذلك بمختلف الوسائل، التي تقدّم كلها الدور الأساسي للمدير. ويقول بيار هورستيل أن «ألبيرت مول (Albert Mull)، سبق له، عقب تجارب سريرية، أن لاحظ أن الأفراد يقلدون بسلوكهم الصورة التي يرسلها إليهم رئيسهم في العمل». (صفحة 174).

على رئيس العمل أن يلفّق القصص لكي يجذب الأفواج والأتباع. «إن مدير الشركة الذي لا يعرف كيف يكون قادراً على مشاركة الآخرين لرؤيته، سيكون أكثر انعزالاً مع مرور الأيام ويخاطر بأن يجد نفسه يوماً ما وحيداً. بالمقابل، يمكن اللجوء إلى تقنية مجدية، تقوم على «سرد القصص». وهذه نصيحة نجدها في إحدى منشورات هارفارد (Har-vard)، بعنوان *In Good Company*، حيث يبين كل من دون كوهن (Don Cohen)، ولورانس بروساك (Laurence Prusak)، كيف انهمكا في دراسة سلطة القصص والنتائج التي توصلا إليها فأوضحا قائلين: «للقصص تأثير خاص، وهو بناء ودعم رأس المال الإنساني، وذلك حينما تفهّم تلك القصص الأوضاع والأحداث، وتوضح الأمور باستخدام الصورة. وأولئك الذي ينصتون إليها «يدركون» الأمور عبر القصة، بشكل أكبر فعالية، مما يدركونه باستخدام مفاهيم أقل «قابلية للحفظ» بسهولة» (صفحة 176).

سرد القصص

في كتابه **ستوريتيللينغ، آلة صناعة القصص وتهيئة النفوس** (*Sto-rytelling, la machine à fabriquer des histories et à format-ter les esprits*)، الذي ظهر عام 2007، أطلق كريستيان سالمون تيار

القصص التي يقصها علينا رؤساؤنا في المجال السياسي والاقتصادي. ويوضح قائلاً: «يحرص المدراء على رواية القصص من أجل تحريك همّة العاملين»، وهو في هذه المقولة يستخدم عبارات عالمة الاجتماع الأميركية فرانشيسكا بوليتا (Francesca Poletta)، المقتبسة من كتابها *I Was Like a Fever*، المنشور عام 2006، والمكرّس للستوريتيللينغ (Storytelling) السياسي (صفحة 8).

إن كان «Storytelling Marketing [...] يجعلنا لا نشتري البضائع وحدها وحسب، وإنما أيضاً نشتري القصص التي ترويها»، فإن Storytelling Management (المكلّف بـ«تجييش العواطف عبر ممارسة القصص القائمة على المشاركة» وباستخدام الحكايا من أجل توجيه «الأنا العاطفي») يمثل «سطواً هائلًا على الخيال»، على حد قول كريستيان سالمون (صفحة 18-20). منذ تسعينيات القرن الماضي، تم إدخال «شعراء أفارقة وقاصّين» إلى الشركة. إن الأمر لا يتعلق فقط بسرد القصص وإنما بالتحكم بالقصص التي يتم سردها. وينقل كريستيان سالمون عن تييري بوديه (Thierry Boudès)، أستاذ في مدرسة التجارة العليا قوله: «إن الشركات هي عوالم صغيرة يتم فيها إنتاج وتداول كميات من القصص» (صفحة 56).

وإن ما ينبغي اعتباره مجالاً للكفاءة التقنية، والخبرة المهنية، والمهارة، أصبح حكاية ملونة، موضحة بالصور تحيل إلى فن أو إلى رموز تقع خارج الميدان المهني. وما يورده سالمون في كتابه يشهد على ذلك بكل وضوح: «**سؤال**: ما هو الشيء المشترك بين الانعكاسات، والأوركسترات السيمفونية، والغزلان، والاتحادات الفيدرالية، ورواد الفضاء، والذرات والجزيئات، وأسراب سمك القرش، والشبكات الافتراضية، ورياضة القوارب السريعة في المياه المتدفقة، وفرق موسيقى

الجاز، والألماس، ومستعمرات النمل؟ **الإجابة**: لا يوجد ما هو مشترك بينهم إلى حد كبير، مع ذلك، تم ذكرهم من أجل وصف صفات النموذج الجديد في التنظيم الذي يحلّ محلّ الماكينات البيروقراطية القديمة».

وهكذا يكشف لنا سالمون عن مقدمة كتاب حقق أفضل المبيعات، ألّفته روزابيث موس كانتر (Rosabeth Moss Kanter) (1997، صفحة 72)، وهي مديرة تحرير سابقة في *Harvard Business Review*، وزعيمة فكرية شهيرة في ميدان الإدارة. بدلاً من لوحات القيادة، وموازنة نتائج الاستثمار، ثمة ما هو يجدي أكثر، ألا وهو سرد القصص على موظفي الشركة والمستخدَمين. «إن العمل الأساسي للمدير هو تحفيز الكادر الوظيفي، هذا ما يؤكده روبرت مكّي (Robert Mckee)، وهو كاتب سيناريو شهير في هوليوود، قد تحول في غضون عشر سنوات إلى زعيم فكري لـ *Storytelling Management*. من أجل ذلك لا بدّ من تجييش العواطف. القصة هي مفتاح القلوب».

والأمر يتعلق أيضاً مع هذه القصص بـ «خفض التوترات النفسية لدى مدراء يواجهون عالماً يبدو أنه غير مستقر [و] إبراز فضل وبطولة الإدارة». نحن هنا في مشهد إخراج للعظمة الإدارية، تلك التي ينبغي عليها أن تتعامل مع المادة الإنسانية. والإدارة بحاجة إلى أن تقتنع بشرعية تلك المهام، ووظيفتها، وأهدافها والوسائل اللازمة من أجل التوصل إلى تلك العظمة. وإن كان يتوجب سرد قصص من أجل التقاط الرجال والنساء الذين توظفهم تلك الإدارة وخطفهم والتأثير عليهم، فإنه ينبغي أيضاً القيام برواية القصص على بعضنا بعضاً. إن اللقاءات التي ينظمها المدراء فيما بينهم أو التي تُنظّم من أجلهم، بمشاركة شخصيات دينية، ورياضيين، وعسكريين، ومدراء ناجحين، تسهم في هذا الأمر. ولقد سمعت فيها بالفعل خطابات تتعلق بالقصص.

والقاسم المشترك في تلك القصص أنها تغرف من أعماق ثقافة البحث في الإنسان العالمي، كما كتب كريستيان سالمون (2007، صفحة 72) قائلاً: «تم في عام 1999 نشر كتاب لاقى نجاحاً كبيراً بعنوان *Shakespeare on Management* وقد اقترح على سبيل المثال إعادة قراءة تراجيديات شكسبير بهدف استخلاص نماذج للقيادة منها ودروس عملية من أجل إدارة الموارد البشرية. «إن التغيير في تلك القصص هو فضيلة دائماً، وقيمة في حد ذاتها (كما كان تحليل آن سالمون لذلك، 2000)، على غرار الكائن الإنساني الذي هو في حال مستمر من التحول».

لا مكان لبخس قيمة تأثير تلك الخطوات الإدارية، إنها تهدف إلى إلزام المدراء، بمستوياتهم المختلفة مثلهم مثل المستخدَمين أنفسهم، برؤية لعالم مكون من جميع القطع، تلك الرؤية التي أؤكد على أنها تتكون بشكل رئيس من الإخفاء: استبدال أناس، يُفترض أنهم يتشاركون في الرهانات نفسها والذين يُعتبرون بشكل أساسي متشابهون، بمستخدَمين، وأصحاب كفاءات، وحاملين للقيم، وبمصالح نزاعية فرضياً. بينما يحتل الخيال المرتبة الأولى، إنه الملجأ المنقذ، مثل استراتيجية شكسبير التي يطرحها كريستيان سالمون.

لكي نقتنع بقوة الخيال، سوف نستشهد بهذا المقطع شبه السريالي من كتاب كريستيان سالمون (صفحة 169):

«دون الاستناد إلى تحليل النصوص القانونية وإنما بالاستناد إلى مثال... جاك باور (Jack Bauer)! برّر أنتونين سكالا (Antonin Sca-la)، القاضي في المحكمة العليا في الولايات المتحدة الأميركية والمكلف بالتالي باحترام الدستور (خلال ندوة حقوقيين في أوتاوا) اللجوء إلى

استخدام التعذيب، وحينما نسترجع الفصل الثاني من المسلسل، الذي نرى فيه البطل وهو ينقذ كاليفورنيا من هجوم نووي، وذلك بفضل معلومات تم الحصول عليها خلال تحقيق قاس، فإنه لا يعد ثمة خوف من التأكيد بأن:«جاك باور أنقذ لوس أنجلس، إنه أنقذ آلاف الأرواح، هل ستدين جاك باور؟ هل تقول إن قانون العقوبات ضده؟ هل ثمة هيئة محلفين جزائية ستدين جاك باور؟ لا أعتقد ذلك. وهكذا، فإن السؤال يتعلق فعلاً بمعرفة إن كنا نؤمن بواجبات الوجود المطلق تلك. وإن كان يتوجب علينا الإيمان بها».

في عالم العمل، تخاطب تلك القصص أفراداً مضبوطين في ذاتيتهم ككائنات إنسانية. وثمة عدد كبير من علماء الاجتماع، وعلماء لنفس، ومحللين نفسيين للعمل، يتفحصون بدقة تحليل هذا التطور الأساسي لإدارة العمل القائمة على المساءلة، ويمكننا القول أن المساءلة لا تقع إلا على ذاتية المستخدَمين. ولاحظ فينسنت دو غول- جاك (Vincent de Gaule-Jac) بخصوص هذا الموضوع (2005، صفحة 83) أن «الشركة الإدارية هي [....] نظام «اجتماعي نفسي» من الهيمنة القائمة على هدف تحويل الطاقة النفسية إلى قوة عمل». لقد أصبح التجييش الشخصي مطلباً. كل فرد ينبغي أن يكون محفّزاً من أجل تحقيق أهدافه بكل حماس وإصرار. والرغبة مطلوبة بشكل دائم: الرغبة بالنجاح، تذوق التحدي، الحاجة إلى إثبات الذات، مكافأة الخصال الشخصية... «في الشركة الإدارية، تعمل مثالية الأنا المتطلبة والمُرضية على تحميس الرغبة. لقد أصبحت الشركة مكاناً لتحقيق الذات» (صفحة 184) ويُحتفظ بشكل خاص بالفكرة التي بحسبها تميل الشركة إلى أن تركز، من أجل صالحها الحصري، ما تزعم أنه التطلعات الجوهرية للرجال والنساء الذين من الممكن أن يجدوا مكاناً داخلها. ويتحدث فينسنت دو غول جاك عن

نظام «managinaire»[5] حيث «يُدعى كل فرد فيه إلى صنع استقلاله الذاتي، وحريته، وإبداعه [من أجل] سلطة تعزز تبعيته، وخضوعه وامتثاليته» (صفحة 96).

وبحسب رأي ماغالي جيوفانانجيلي (Magali Giovannange-li) وجان - لويس ساغو دوفارورو (Jean-Louis Sagaux Du-varuroux) (2012، صفحة 200) فإن «الهدف الإداري يتطلب من المستخدَم أن يمنح ذاتيته أكثر فأكثر من أجل تنمية رأس المال. ومنذ عهد قريب، سلّم النظام باختلاف معين في هذا المعنى. لقد تباهى طويلاً الباحث في الصناعة الدوائية بإسهام عمله في مهمة ذات فائدة عامة: تحسين صحة الإنسان. واليوم، إن كانت الشركة الصناعية هي التي توظف المستخدَم، فإنه يوصى بقوة بأن يتمنى من أعماق قلبه الحظ الجيد لأعمال سانوفي (Sanofi) وأن يؤثِر الأمراض الموسرة، وحتى معجزات التجميل... إن الأوامر الجديدة المتعلقة بمعنى النشاط هي: «ستهب لنشاطك المعنى الذي أنا أريده وليس أي شيء آخر؛ ستجعل من إنماء ثروتي هدفاً لحياتك. أنا لم أشتر نشاطك المفترض وحسب، وإنما اشتريت أيضاً إرادتك، والتزامك الذاتي بمشروعي الخاص بي، وبشركتي الخاصة. إن ذلك غير منطقي البتة».

من جانبه، كتب روجر بودوان (Roger Baudoin) (2012) محذراً: «إن تلك السلطات المتزايدة، التي تتجاوز جانبها الاقتصادي، تجعل الشركة في وضع يضرّ بإنسانية الأشخاص أنفسهم.»لقد حان وقت ما يمكن أن نسميهم بـ مستأجري الإنسان (Anthropreneur).

---

(5) مفهوم وضعته نيكول أوبير (Nicole Aupert) (1999).

انطلاقاً من رهان التحرر الجماعي، ومن تجربة إضفاء الطابع الاشتراكي، ومن مكان مواجهة المصالح والقيم المتعارضة أو المتنازعة، نجد أن العمل قد تحول إلى مسرح التزام، حيث يلتزم كل فرد بتحقيق الإنسان الكامن فيه. وهذا ما يحقق الوضوح واتفاق الآراء. ويبدو اتفاق الآراء أكثر ضرورة لاسيما في إطار الحرب الاقتصادية، إذ ينبغي الحفاظ على هذا التحالف المقدس مهما كلف الثمن، ذلك التحالف الذي يرمي إلى استحضار أفضل مكنونات كل فرد، لكي يجنّد في خدمة أداء شركته، مع مساعدة ذلك الفرد على التكيف مع بيئة أصبحت سريعة الزوال أكثر فأكثر. وأولئك الذين يعلو صوتهم منتقدين، يبرهنون على توتر تافه حول حقيقة تم تجاوزها تماماً.

مصادر التعجرف

لم يمضِ وقت طويل، حتى فرضت الفكرة نفسها في عقول الفرنسيين الذين لم يعد لديهم مكان للاعتراض على العمل ولا للشكوى منه؛ إنها الفكرة التي تخالف منذ زمن بعيد، التحرر من كل ما بالغ فيه مجتمعنا من حيث الضمانات، والحمايات، والامتيازات، ومكاسب العمل، وتتجنب في كل فرد، مواجهة قيمته الخاصة، وأن يثبت لنفسه ما يستحقه فعلاً في شركته، وما يجلبه إليها. سوف يتذكر البعض بلا شك ذلك البرنامج الذي أحرز نجاحاً كبيراً على Antenne 2، والذي نقله ملحق الصحيفة اليومية **ليبيراسيون** (*Libération*)، والذي يدور حول هذا الشعار الغريب: «تحيا الأزمة!» نحن كنا في شباط/ فبراير 1984: دعت إيف مونتان (Yves Montand) الفرنسيين إلى إدراك مسؤولياتهم، والتخلي عن راحتهم الصغيرة من أجل الالتزام بشجاعة وحماس بالغ بالحرب الاقتصادية التي أضحت محتدمة. لقد حان وقت معالجة الأمور مباشرة، وحان وقت التأهل للعمل. وشنّت إيف مونتان

هجومها قائلة: «الأزمة، أي أزمة؟ إن فرنسا تستفيد من امتيازات لا يمكن تصديقها. والمشكلة أننا اعتدنا عليها إلى حد كبير بحيث أننا لم نعد نلاحظها». كان للبرنامج هدف وهو إجراء حصر لكل تلك الامتيازات وطرح تساؤل حول مشروعيتها. لقد كنا في منتصف فترة الولاية الأولى لفرانسوا ميتيران.

بعد حوالي عشرين عاماً، في 23 أيار/ مايو 2003، وفي زيارة رسمية له إلى كيبك، استهزأ رئيس الوزراء الفرنسي جان- بيار رافاران، بعلاقة الفرنسيين بالعمل، وتهاون أمام رؤساء الشركات الكندية قائلاً: «لقد كنا في فرنسا على طريق مجتمع الترفيه. كنا على وشك فقدان عادة العمل باكراً. كان ثمّة مشروع قانون تم توقيفه في الوقت المناسب يقول: حينما لا نعمل غداة أيام العطلة، فنحن بذلك نستطيع التغلب على التعب». وكانت تلك إشكالية تناولها مجدداً فيما بعد نيكولا ساركوزي خلال حملته الانتخابية الرئاسية الأولى. وألزم الفرنسيين بإعادة التواصل مع قيمة العمل (الشعار الشهير «ردّ الاعتبار لقيمة العمل»)، ووجّه تحيته لأولئك الذين يستيقظون باكراً، وواصل تمسكه بهذا الموضوع خلال مدة ولايته. يبدو أن ذمّ علاقة العمال الفرنسيين بالعمل، منذ حوالي ثلاثين سنة، هي أمر ثابت لدى عدد من المسؤولين السياسيين.

وإن بعض فئات العمال مستهدَفة بشكل خاص، لاسيما فئة الموظفين، بسبب «المكاسب المفرطة» التي استفادوا منها. وقد قدم الصحفي فرانسوا دو كلوزيت (François de Closets) إسهامه الواسع في هذا الخصوص عبر كتابه **المزيد دوماً** (*Plus Toujours*)، الذي نشر عام 1982، والذي لاقى نجاحاً مدوياً. وفيه أدان «الامتيازات المفرطة» التي يتمتع بها بعض المستخدَمين، وهذا ما تناوله مجدداً مسؤولنا بيار هورستل في الموارد البشرية في Young & Ernst في كتابه، كما رأينا فيما

سبق، وكذلك أيضاً تناول هذا الأمر في وقت أقرب فرانسوا دوبوي (François Dupuy)، في كتابه *Lost in Management* (2012) الذي تلقى الجائزة 12 لكتاب *RH Sciences Po-Syntec Recrutement*، وكذلك جائزة Meilleur livre (أفضل كتاب) في عالم العمل المقدّمة من نادي Toit Citoyen. لقد شجب فرانسوا دوبوي ظاهرة العمل الفرعي في القطاع العام حينما كتب: «نحن ندع العمل يفلت [...] باسم السلم الاجتماعي». وثمة بحث حمل اسم كتاب **صباح الخير للكسل** (*Bonjour paresse*)، للكاتبة كورين ماير (Corine Maier) (2004)، وحقق أفضل المبيعات، بعنوان: **فن وضرورة عمل أقل ما يمكن في الشركة**.

وكان الرأي العام بمثابة امتداد لتلك الوصمات. لقد تم تسليط الضوء على إشراك غير كاف في عمل المستخدَمين الفرنسيين، بسبب مزايا اعتُبرت مفرطة مقارنة ببلاد أخرى. وتم انتقاد قانون عمل يوفر حماية مفرطة، وتشريع محابٍ إلى حد كبير (لاسيما مدة العمل التي تبلغ 35 ساعة وخمسة أسابيع من الإجازات)، ونقابات متبلّدة. جرى التنافس من أجل مطاردة المستفيدين، والمتهربين الكسولين في فترة زمنية تعلقت بالنضال من أجل الشركات واستمرار فرص العمل.

يُظهر الرأي العام الفرنسي تصوراً لعالم العمل لا يتماشى مع واقعه. ففي حين أن فرنسا تحتفظ بالمرتبة الثانية في الإنتاجية الساعيّة للعمل في أوروبا، الأمر الذي يدلنا على مدى كثافة العمل، إلا أنه «يوجد» تيار يعتبر أنه ينبغي التشكيك بالمستخدَمين، طالما أنهم يميلون إلى «العيش بهناء» على «ظهر الآخرين». في أعلى السلة، هناك إذاً الموظفون الذين تتركز عليهم كل الانتقادات، بسبب جميع المزايا التي يستفيدون منها (عملي مضمون مدى الحياة، ساعات العمل الأسبوعية: 35 ساعة،

أعباء العمل مشتهاة) وهم مع ذلك أكثر ميلاً إلى الانطلاق في إضراب من ميلهم إلى الانطلاق في العمل، وأكثر ميلاً إلى «إنجاز أقل ما يمكن». في أحد محلات فرانس تيليكوم، وفي الوقت الذي كنا نتكلم فيه كثيراً في وسائل الإعلام عن حالات الانتحار في العمل التي أثّرت على تلك الشركة، قال لي موظف مبيعات، أولاني اهتمامه بعد مرور وقت قصير: «تعلمين أنه ليس بالأمر السهل بالنسبة إلينا أن نعمل في هذه الأوقات. في أغلب الأحيان نحن نتعامل مع زبائن يأتون إلينا ويقولون لنا مستهزئين: «قل لي، إن أنا طلبت منك تسوية مشكلتي وهذا سيتطلب منك القيام بعمل، إنك لن تقدم على الانتحار أليس كذلك؟ إن ذلك ليس بأمر يضحكنا».

في المراتب التي وصمها الرأي العام، هناك بالتالي مستخدمو الشركات الكبرى، أولئك الذين «يستفيدون» من CDI (عقد غير محدد المدّة). إنهم يعملون بالتأكيد أكثر من الموظفين، كما يرى الرأي العام، لكن لديهم نقيصة وهي أنهم يستفيدون من وضع هو أيضاً مميّز، إذ العمل فيه ثابت، ومدة العمل ممتازة، إضافة إلى نقابات تدافع عنهم. وكل ذلك على حساب العمال المنتدبين، المستخدَمين في CDD (عقد محدد المدّة) والموسميين الذين يعملون بعقد غير ثابت وبظروف عمل أشد قسوة والذين لا يبخلون بالالتزام، وبدونهم، سيتحتم على المستخدَمين الثابتين أن يكدّوا باذلين جهداً أكبر بلا شك، هذا أمر نسمعه في الأعم الأغلب.

وعلى العكس من ذلك، نجد أن الرأي العام يُظهر تساهلاً أكبر وتعاطفاً نحو مستخدمي PME (الشركات الصغرى والمتوسطة)، ولاسيما مستخدَمي TPE (الشركات الصغيرة جداً)، حيث يقول لك

كل الناس أنه لا أحد يتحدث عنهم، وأنهم لا يستفيدون «من أي شيء إطلاقاً»، هنا ينبغي أن نذهب لنرى، من أجل أن نفهم ما معنى أن يعمل المرء، لاسيما أن نرى كيف يعمل أرباب العمل الصغار... والأمر نفسه بالنسبة إلى المهن الحرة، وكل أولئك الذين يعملون لحسابهم الخاص، والذين هم فعلاً لا يحصون ساعات عملهم.

أما بالنسبة إلى العاطلين عن العمل، فيوجد كثير منهم، ويرى قسم كبير من الرأي العام أنهم في حالة بطالة «لأنهم يريدونها حقاً [...] ولا يفكرون إلا بالاستفادة من المساعدات الاجتماعية». تلك المساعدات منتشرة إلى حدّ أننا نلاحظ اهتماماً مؤسساتياً ضعيفاً بفهم عدم اللجوء إلى المساعدات والحقوق الاجتماعية، وعدم اللجوء ذاك لا يستهان بحجمه. في الواقع، تم إجراء بحوث قليلة تناولت الجماهير المستهدفة التي لا تبحث عن الاستفادة مما لها حق فيه، كما يبين بشكل خاص كتاب **الوجه الآخر من الاحتيال الاجتماعي** (*L'envers de la Fraude sociale*)، من منشورات أودينور (Odenore 2013).

في عالم عمل أضحى مجزّأً أكثر فأكثر، نتيجة إضفاء الصفة الفردية بشكل ممنهج في إدارة المستخدَمين، ونتيجة حالة التنافس مع بعضهم بعضاً، في بيئة مهدِّدة وتثير القلق من بطالة متزايدة، يميل كل فرد إلى ضرورة وجوب التشكّك بالآخرين الذين يتحملون مسؤولية وضع عام غير مناسب. ويميل كل فرد إلى اعتبار أنه بذل جهداً أكبر، وتضحيات في العمل أكثر مما يبذل الآخرون. وكثيراً ما نسمع هذه العبارة: «أنا أعمل عملاً حقيقياً، لكن حينما انظر حولي...». تلك المقاربة التي تحمل صبغة فردية إلى حد كبير، والمتشكّكة، أظهرها استقصاء إحصائي قام به كل من كريستيان بوديلو (Christian Baudelot) وميشال غولّا (Mi- chel Gollac) (2003)، وقد أوضحا أن المستخدَمين غالباً ما ينظرون

إلى أنفسهم بشكل شخصي على أنهم ضحايا ظلم في العمل، وضحايا ممارسات قائمة على عدم المساواة. ونجد تلك المقاربة حتى عندما يكون ثمة اعتراض جماعي على بعض الإصلاحات، كما كانت تلك هي الحال عام 2009 بالنسبة إلى المتقاعدين، حيث ظهر هذا الشعار المفاجئ، «أنا أصارع الطبقات».

بدلًا عن التضامن أو التعاطف، هناك الشك الذي يغذي الموقف نحو الآخرين في العمل، وهناك الإيذاء الذي يغذي الموقف الذي نتخذه حيال الذات. وهذا الرأي العام الذي يعمل عبر وسائل الإعلام والسياسة، يتماشى مع الخطابات والإجراءات الإدارية القائمة على الريبة تجاه المستخدَمين. ثمّة انجذاب مؤكد بين هذين العالمين اللذين يسهما في إضفاء الشرعية على عقلية نادراً ما تحابي المستخدَمين الفرنسيين، وعلى إرادة انقطاع فظّ مع الماضي الذي تصدر عنه كل التجاوزات، لاسيما الإفراط في الضمانات التي تسمح للبعض بـ «الاختباء».

في إطار هذا المنظور، أصبح المدراء هم باعثو روح المستخدَمين وباعثو نجاحهم. إنهم يوفقون بين المطالب الوجودية والاقتصادية، وذلك في إطار الإلحاح والاستعجال. وكل فكرة تحمل جدلاً، تعارضاً، صراعاً، أو تناقضاً، هي اليوم مستبعدة و أشبه بكلمة بذيئة. إنها مضيعة للوقت. إذ لدى المدراء كل الشرعية في أن يطلبوا من مستخدميهم أن يولوهم الثقة الكاملة. وتتم مواجهة الرهانات بأقصى درجات التبسيط، يجب الاعتماد على المسؤولين الذين يعرفون كيف يؤمّنون نجاح الأداء، والمردودية الاقتصادية، وازدهار الصفات الإنسانية لدى أفراد شركاتهم. إن تلك الأحادية من طرف واحد، والتي تنكر كل نزاع وكل تباين ممكن، تفتح عهد التحليل النفسي المنهجي للسلوك الخاص برهانات العمل. لقد أُوكل الأفراد إلى أنفسهم، إلى تأثّراتهم،

إلى إشكالاتهم الشخصية، بعيداً عن سياق المجتمع، وعن ما يتميز به. نحن هنا إلى حد ما، ملتزمون بالنظرية الليبرالية: المجتمع يتلاشى وراء الأفراد. «لقد بلغنا عصراً يلقي فيه كثير من الناس مشاكلهم على كاهل المجتمع. وما المجتمع؟ إنه لا وجود له. هناك فقط رجال ونساء، وعائلات»، هذا ما باحت به في كتاب *Women's Own Magazine* عام 1987 مارغريت تاتشر، رئيسة الوزراء البريطانية، وحاملة لواء الليبرالية.

جولة مراوغة دلالية

من أجل الارتفاع بهذه الرؤية الجديدة لعالم العمل، وإقصاء كل اعتراض ممكن لأي تغير متّخذ، كان ينبغي للكلمات أن تكون جديدة هي أيضاً. كما كتب بيار بورديو (Pierre Bourdieu) (1982)، صفحة 21: «لا ينبغي أبداً أن ننسى أن اللغة [...] وهي تقدم التصور المعروف جماعياً والمتحقق بذلك وجودياً، هي بلا شك الداعم بامتياز لحلم السلطة المطلقة».

في ثمانينيات القرن الماضي، أفسح العمال (المرتبطون بالمفهوم السياسي للطبقة) المجال للمنفّذين الفاعلين، أو رواد التجهيزات، أو مراقبي كل ما هو آلي لا ينبع من إرادة. لقد مُحيت المؤهلات أمام الاختصاصات والطاقات، وحلّت المهمات والأهداف والمشاريع محل الأعمال، وذابت المجموعات في الوحدات، والمراحل، والخلايا، وأصبح المدراء قادة منشِّطين، ورؤساء مباشرين N+1، أما بالنسبة إلى تسريحات المستخدمين، فقد أصبحت تسمى بـ «المخططات الاجتماعية»، أو بـ «الحفاظ على فرص العمل». وعلاوة على ذلك، كانت الثغرة آنذاك مفتوحة لتدفق كلمات مثل: الحيز المفتوح (Open Space)، الفرقاء (Teams)، الإنتاج المنخفض التكاليف (Production)، إدارة غير

متخمة (Lean Management)، تقديم تقارير (Reporting)، إعادة هيكلة (Reengineering)، موجز (Brief)، استخلاص معلومات (Debrief)، المكتب الخلفي (Back Office)، المكتب الأمامي (Front Office) وحدة العمل (Unit Business) خدمة الزبائن (Customer Service) القيادة (Leadership)، مؤشر الأداء الرئيس (key Performance Indicator، الحرق (Out-Burn)، ودون أن ننسى كلمات: المدرب (Coach)، الإدارة (Management)، وقت التحرك (Time To Move)، بالسرعة الممكنة ASP (As Soon As Possible)، وغير ذلك من كلمات كثيرة.

هذا ما يغذي فقدان الذاكرة: إبعاد التصورات العقلية السابقة المتعلقة بالطبقة العاملة، النزاع، عدم المساواة، الظلم، والصراعات. وتُفرض البداهة في عهد جديد حديث، يركز على أعمق الصفات الإنسانية لدى المستخدَمين ويصالح بين الجميع، حيث يُعامل كل فرد بحسب الظرف الإنساني الذي يتشارك فيه مع الآخرين. إن فكرة الانقطاع تفرض نفسها: لقد تغير الزمن تغيراً جذرياً، وانتقلنا من صراع الطبقات إلى الواجب الأخلاقي لكل فرد في أن يظهر صفاته الإنسانية من أجل ذاته ومن أجل شركته التي تدافع عن فرص العمل. لقد أضحى توافق الآراء يُقدم على أنه بداهة.

«يقول فريدريك إنجلز (Friedrich Engels) وكارل ماركس (Karl Marx) بأن الأفكار المهيمنة ليست سوى تعبير مثالي عن العلاقات المادية المهيمنة». إن ذلك المسعى يهدف إلى إضفاء الشرعية على محتوى التطورات المفروضة، عن طريق انضواء جماعي واسع، عبر عملية «هيمنة رمزية»، كما سماها بيار بورديو. ويستهدف ذلك «العنف الرمزي» أشكالاً من الهيمنة مجددة وناجحة. إنه يتمثل، كما يرى بيار

بورديو، في قبول علاقات الهيمنة بتنظيم آلياتها من أجل أولئك الذين هم خاضعون لها. ومبدأ الهيمنة نفسه، كما كان قد حلله ماكس فيبر (Weber Max) (1921)، يعني القدرة على جعل الهيمنة شرعية عبر إخفاء أسسها. كل ذلك يجري كما كان يحدث في فرنسا في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، من تسريع وتعزيز لذلك العنف الرمزي.

إحدى أسس تلك السيطرة هي بلا شك إضفاء النزعة الفردية الممنهج في إدارة المستخدَمين الذي أطلقه أرباب العمل في أواسط سبعينيات القرن الماضي. وكان إيتيان دو لا بويسي (Étienne de La Boétie) قد كتب عام 1549، في كتابه الشهير *Discours de la servitude volontaire* (1993) خطابات العبودية الطوعية، قائلاً: «لكي يستسلم الرجال للخضوع، باعتبارهم رجالاً، ينبغي أن يتوفر أحد أمرين: إما أنهم مجبرون على ذلك، أو أنهم مخدوعون». ويمكننا أن نضيف أن إحدى وسائل إجبارهم وخداعهم هي عزلهم، وتشتيتهم، حينما لا نرى فيهم إلا أفراداً يسعون إلى تحقيق الذات، أو فريسة مشاكل شخصية.

يجب أن نرى في هذا التوجّه سبباً لتبخّر منطق الحل التوفيقي. وخلال السنوات الثلاثين المجيدة في فرنسا، فإن فكرة الخصومة ونزاع المصالح والقيم، كانت فكرة مشتركة، وقد شهد على ذلك التنظيم السياسي للمجتمع الفرنسي مع CGT (الاتحاد العام للعمل) وPCF (الحزب الشيوعي الفرنسي) اللذين كانا قويين وتصادميين. كانت المعارضات والنزاعات تعبر عن ذاتها وتنتظم بشكل جماعي، أمام سلطة رب العمل الاستبدادية، التي كانت تجد نفسها مجبرة على تقديم تنازلات لئلا تقوض سير العمل. وهكذا نجد أنه كانت توجد صفقة (Deal):

إذ كانت تتم مقايضة الضغوط المفروضة (زيادة المعدّلات، توسيع عمل الليل وعمل الفريق) بالعلاوات وزيادة الرواتب، وتقليص مدة العمل وتقديم استمرارية لعقد العمل. لم يعد للتسوية مكان بما أن الشركة كانت تؤكد وجودها بالاتفاق مع كل فرد من أفرادها في إطار علاقة مميزة، وتأخذ على عاتقها تطلعاتهم والصعوبات التي يلاقونها.

مع نكران فكرة الصراع باسم النزعة الإنسانية، ومع دحض التحليلات النقدية بحجة قِدَمها بسبب تسارع الزمن، نجد أنفسنا على سجلّ التعجرف. وهذا ما نجده في تحليل التعجرف بوصفه استحالة أو رفض أخذ الآخر بعين الاعتبار فعلاً، وهو موقف ذاك الذي يتباهى بالحقيقة، ويتكلم باسم الموضوعية والحيادية[6].

إن التعجرف، هو في حقيقة الأمر اداعاء معرفة ما هو جيد للجميع، وهو التكلم باسم الجميع، وباسم الخير العام. إنه رفض لشرعية القيم الأخرى، ورفض لمنظور الآخرين من أجل التطرق إلى هذا الخير العام. إن التعجرف هو إنكار فكرة التباين نفسها وعلاقة القوى، إنه الإدعاء بأنه إن كان ثمة مشكلة، فذلك لأن الآخر لم يفهم. ولا يتم الاعتراف بالآخر على أنه داعم للغيرية، فيما يتعلق بالعقلانية، والمثالية والأخلاق. لقد اتفق المشاركون في حلقة العمل تلك على التأكيد بأن التعجرف يرتكز على أساس عقلي ويتلخص في حقيقة إنتاج وفرض حكمه وقواعده الخاصة، بشكل مستقل عن حكم الآخرين. إن ذلك الاحتكار للفكر يندرج في جهل العقلانية المحدودة، وتلك هي

---

(6) على حدّ تعريف أوجين إنريكز (Eugène Enriquez) خلال حلقة عمل حول التعجرف المنظّم في أيار/ مايو 2013، في باريس، بمشاركة إيف ديلوي (Yves De-loye) وكلودين هاروش (Claudine Haroche).

حالة المقاربة الإدارية. ويرى أوليفييه فافيرو (Olivier Favereau) في حلقة العمل نفسها، أننا نحن الآن في إنتاج النماذج التي لم يقدرها اهتمام التعلق بالواقع، هناك «استقلال ذاتي مهيب للنظرية بالنسبة إلى الواقع»: إن نظرية القرار تركز على الطريقة التي يجب على الناس أن يتصرفوا بها وليس الطريقة التي يتصرفون بها.

إنه موقف يستأصل فكرة النقاش نفسها، نقاش الخيارات، والتوجهات، والحلول المرادة، والخيارات الممارسة. وأولئك الذين هم في موقع المسؤولية، مقتنعون بأنهم هم وحدهم يملكون الحقيقة، وأنهم يستخدمون بشكل جيد العلوم، والمعارف، والدين للعمل من أجل الصالح العام. إن التعجرف يعيد إلى الأذهان سوء النية بحسب مقولة سارتر، حينما يتعلق الأمر بالخداع، ليس فقط خداع الآخر، وإنما خداع النفس.

كما عبرت عن ذلك أوجين إنريكز، حينما نكون في حالة ديمقراطية «ليس بوسع أحد أن يقبل أن يكون لشخص آخر، مهما كان، إدعاء السلطة عليه». لكن عقد الأجور هو عقد خضوع الأجير الذي قد اشترى صاحب العمل منه وقت عمله وأصبح ذلك الوقت يخصّه. والحالة تلك، فإن المبادئ والطرائق القانونية لعالم الأجور تؤسس ذلك العالم وكأنه جيب غير شرعي في مجتمع ديمقراطي وتتطلب جهداً متواصلاً من التبرير الذي يدّعي العلم والأخلاق و»الحس السليم». ويتمثل التعجرف بالتنديد بكل أخذ للمسافة الحرجة، وكل اعتراض وتشكيك، وكل شكل من المقاومة، واصفاً إياهم جميعاً باللاشرعية واللاأخلاقية والعبثية. إنها جميعاً ليس لها مكان في الوجود وهي دليل إما على نقص في الفهم، أو دليل على عدم التلاؤم، أو على سوء النية، أو دليل على إرادة الاستفادة بلا مبرر من النظام. إن الآخر غير معترف

به إلا حينما يُظهر انضواءه، وموافقته، والتزامه باحترام قواعد اللعبة المنصوص عليها. أما أشكال المقاومة فهي شبيهة بالتقاليد القديمة، وأشكال الذُهان.

من هنا تأتي الأهمية القصوى للتواصل. كما كتبت عالمة اللغة جوزيان بوتيه (Josiane Boutet) (2010)، بأنه إن كنا على خلاف، فهذا لأننا لم نفهم، ولأن هناك بالتالي عجز في التواصل. ليس للتواصل دور سوى نقل المعلومات، إنه يحفّز أساليب التفكير، مثل الكلمات التي، على أية حال، تتمتع بقوة تتجاوز القدرة على نقل المعلومات. إنها تخفي قدرة الفعل، كما أوضح ذلك جون أوستين (John Austin) (1970) في كتابه **القول هو الفعل** (*quand dire, c'est faire*). في عالم العمل، نحن نفهم بشكل أفضل أهمية إعادة تسمية الأشياء.

واجهة مواطن وديمقراطية

تلقى النموذج الإداري الفرنسي الحديث الناشئ، في عام 1981، شيئاً من المساعدة غير المتوقعة مع مجيء الاشتراكيين إلى الحكم، الذين كانوا يسعون إلى تجسيد فكرة التوفيق الممكن بين المنطق الرأسمالي للشركة من جهة، وبين مبادئ الديمقراطية والمواطنية من جهة أخرى. ثمة تقرير بعنوان «الحقوق الجديدة للعمال» كتبه في صيف 1981 مارتين أوبري (Martine Aubry) وأفضى إلى قوانين أوروكس (اسم وزير العمل في ذلك الحين، جان أوروكس) التي تم صدورها في تاريخ 4 آب/ أغسطس 1982م ذلك التاريخ الذي يحمل رمزية كبيرة. ويشهد ذلك التقرير على جرأة حقيقية بالنسبة إلى إرادة إدخال الديمقراطية في الشركة. في كتابه الذي يحوي مقابلات مع جان غوبير (Jean Gob-ert) (2012، صفحة 64)، عرض جان أوروكس فكرة مفادها أن تلك

القوانين قد توافقت مع إصلاح هام لقانون العمل، وكانت تهدف إلى ««تغيير الحياة» بما فيها الحياة في الشركة، بإعطاء كل فرد، سواء أكان عاملاً أم موظفاً، مواطنية حقيقية تتيح له أن يصبح فاعلاً في هذا التغيير [...] ويقول بأنه قد كان لدي شهادات حية أمام الأعين، ممثلة في عدد من المسؤولين التابعين لي والمنتخبين في المجالس البلدية الذين يدفع أجورهم القطاع الخاص. وبوصفهم أعضاءً منتخبين، فإنهم كانوا مكلفين بوظائف محلية هامة مثل إدارة المال العام، وملاك الموظفين، ومصلحة الطرق. لكن، ما إن دخلوا إلى شركتهم، حتى أصبحوا على نحو ما قاصرين قانونياً! لم يبد لي ذلك الوضع غير مقبول وحسب على الصعيد الاجتماعي وإنما، فضلاً عن ذلك، نظرت إليه بوصفه خطأً اقتصادياً حينما تحرم شركة ما نفسها من مهارات رجال ونساء اعترفت بهم الانتخابات العامة».

لقد طور جان أوروكس اهتمامات من النسق نفسه بخصوص النظام الداخلي. ولندعه يتكلم ثانية، فيقول: «إن ممارسة الحريات العامة الفردية الأساسية، بشكل خاص، ينبغي أن يتم تأمينها ما إن يتم إعادة تأكيد مبدأ المواطنية في الشركة» (صفحة 6). ويؤكد قائلاً: «لكن، لا يوجد اليوم حدّ واضح في ممارسة مدير الشركة للسلطة التأديبية؛ إن كان على أرباب العمل أن يتمكنوا من تنظيم حسن سير شركتهم، فإن الوسائل المستخدمة لذلك لا ينبغي أن تنتهك الحريات الأساسية. في أغلب الأحيان، تحوي الأنظمة الداخلية للشركات بنوداً تشكك بالحريات دون ضمانات، مثل مقياس الكحول في التنفس المعمّم، التفتيش البدني. وتحوي بنوداً أخرى مبادئ مناقضة للقانون، مثل فتح البريد الشخصي المُرسل في الشركة، أو التزامات غير واقعية وغير مقبولة مثل الحظر الواقع على المستخدَمين بخصوص الحديث

فيما بينهم. من المناسب إذاً التساؤل حول السلطة التأديبية وحول الأداة التي تحدد الممارسة، أي النظام الداخلي [...] من المشروع اعتبار أن لا شيء يبرر أن تكون الشركة المكان الأخير الذي يستمر فيه قانون تحقيق العدالة باليد دون ضابط. [...] هكذا، ودون التشكيك بسلطة رب العمل المعترف بها في تنظيم الانضباط في شركته، إلا أن ثمة ضمانات مهمة ستكون في وجه كل محاولة تعسف» (ص 9).

لا يمكننا التعبير بوضوح أكبر عن الفجوة الموجودة بحكم الواقع بين القواعد السائدة في عقد الخضوع القانوني الذي هو عقد الأجرة، وعقد المدينة الذي يعتبر فيه الأفراد مستقلون ذاتياً وبوسعهم ممارسة مسؤولياتهم السياسية. ضمن هذا المنظور، فإن قوانين أوروكس تريد أن تعزز القوانين الفردية للمستخدَمين في الشركة، «وقد دلّ ذلك في البداية على حظر تعسف رب العمل بالاعتراف بحق ممارسة الحريات السياسية في الشركة، لاسيما عبر إصلاح النظام الداخلي. وفيما بعد، دلّ على تطبيق «قانون التعبير المباشر للمستخدَمين» الذي سال مداد أقلام كثيرة بشأنه. لقد كانت حجتي بسيطة: لا ينبغي للشركة أن تكون «مكاناً لضجيج الآلات وصمت الرجال»!» ويذكّر جان أوروكس بأن السكرتير الأول للحزب الاشتراكي، ليونيل جوسبان، قد جاء داعماً للجمعية الوطنية بفضل هذه العبارة: «لا ينبغي للديمقراطية أن تتوقف عند أبواب الشركة» (ص 86). وإلى تلك الحقوق الفردية للعمال التي تمنحهم، إمكانية إعطاء رأيهم حول شروط ونوعية العمل، كان قد أُضيف تطور في التفاوض وفي السياسة التعاقدية في الشركة وكذلك استحداث لجان الصحة والسلامة وظروف العمل CHSCT. ويختم جان أوروكس (ص 116) مقولته قائلاً: «كان لدي فرصة نادرة

للنهوض بالديمقراطية في عالم العمل».

في حقيقة الأمر، إن حقوق تعبير المستخدَمين سرعان ما تبخرت، ولم تتجلّ قط وبشكل حقيقي قدراتهم على التأثير على شروط ومحتوى العمل. وإنما على العكس، أسهم هذا المظهر الشكلي للديمقراطية، بحسب الرأي العام، بإعادة سحر عالم الشركات وبإبعاد التصورات المتعلقة بصراع الطبقات، والاستغلال، وتوازن القوى. إن ذلك المظهر الشكلي للديمقراطية قد سهل بذلك انبثاق ونشر ذلك النموذج الإداري الحديث الذي أسس تنظيمه على استخدام الإمكانيات الهائلة للتقنيات الجديدة من أجل تعزيز العمل والتحكم فيه، وبنى تأثيره الحيوي على تفرّد المستخدَمين، و تعبئة ذاتيتهم في روح التنافس، وأسس شرعيته على أيديولوجية ذات طابع إنساني.

لقد رافقت ضرورة إضفاء الطابع الشرعي على أشكال العمل الرأسمالي كل المراحل السابقة؛ ونحن من وجهة النظر تلك، لا نواجه ظاهرة جديدة. من الضروري أن نفهم أن كل نموذج إداري حديث يجسده نهج تنظيمي بقدر ما هو أيديولوجي مما يجعل انتقاده أمراً صعباً. وإن العودة إلى قدوم وتطور التايلورية، ومن ثم الفوردية، سوف تجعلنا مقتنعين بما أسلفنا قوله.

2. عظمة التايلورية والفوردية
من إرادة القوة إلى قوة الإرادة

لقد تعرض عالم العمل إلى رهانات كثيرة اختلطت مع بعضها بعضاً بطريقة غير قابلة للحل وبأسلوب غامض ومتناقض. وتتمثل القوة الأيديولوجية في عدم الإبقاء إلا على بعض مظاهر تلك الحقائق (وإغفال حقائق أخرى عن عمد) وفي تحقيق انضمام الآخرين إلى هذا التحضير الجديد للواقع. وعلى هذا النحو يمكننا أن نفهم الأسلوب الذي يتم به التساهل، بأشكال تنظيم العمل، وأحياناً التغنّي بتلك الأشكال، التي تمثل كذلك عنفاً غير مسبوق ضد العاملين. إن (القصص) والدعاية الإعلامية والحجج، تستند كلها دوماً إلى جزء من الحقيقة، وتنجح في تحفيز الآمال، والقناعات الشخصية والسياسية للأفراد.

في محاضرته حول فكّ سحر الديمقراطية في كوليج دو فرانس (2004)، استشهد بيار روزانفالون (Pierre Rosanvallon) بمقولة ستاندال في كتيب بعنوان **مؤامرة جديدة ضد رجال الصناعة** الذي نشره عام 1825 قائلاً: «حينما كان بوليفار يحرر أميركا، وعندما كان الكابتن باري يقترب من القطب المتجمد، ربح جاري عشرة ملايين في صناعة قماش الكاليكوت، هنيئاً له ولأطفاله. لكن منذ أمد قريب، حمل إحدى

الصحف لتقول لي ذات يوم سبت، أنه ينبغي علي أن أُعجب به بوصفه محسناً للإنسانية. إني لا أبالي بذلك. لعل رجال الصناعة هم أناس موقّرون، لكنهم ليسوا أبداً أناساً أبطال».

لقد حدد ستاندال بأسلوب مهيب ذلك الميل لدى الصناعيين وأرباب العمل لنيل الاعتراف بكونهم محسنين للإنسانية، وعاملين من أجل الصالح العام، والمصلحة المشتركة. ويمكننا اليوم أن نؤكد أنهم قد نجحوا في ذلك.

وتصدى برونو ترنتان (Bruno Trentin)، الرمز الكبير في الحركة النقابية الإيطالية والرجل السياسي، في كتابه **مدينة العمل** (*La cité du travail*) (1997)، إلى ذلك السؤال الجوهري المتعلق بمسايرة جناح اليسار للتايلورية والفوردية، اللتين فرضتا مع ذلك، شروطاً ومحتوى عمل يصعب على كثير من العمال احتمالهم. وقد كتب (ص 193) قائلاً: «بالنسبة إلى عدد كبير من المثقفين، وزعماء الحزب اليساري والنقابيين، فإن التايلورية والنظام الفوردي تزامنا مع صعود تقدم متواصل للجانب التقني ولجانب الإنتاج الضخم، الأمر الذي أتاح - على الأقل لرؤساء الشركات المستنيرين - أن يقلصوا حدّة الفقر بضمانهم للعامل الاعتراف بدوره وكرامته، بفضل راتب أكثر ارتفاعاً وثباتاً مع تطوير أنظمة ليست بتعسفية وإنما هي «علمية» من أجل تأدية عمله». ويصرّ برونو ترنتان على الحماس الذي استطاعت أن تولّده الابتكارات الإدارية التي أدخلها فريدريك تايلور ومن ثم هنري فورد في زمنهما. ويشير إلى حديث دييغو ريفيرا (Diego Rivera)، رسام اللوحات الجدارية المكسيكي الذي كان يتردد إلى الأوساط الثورية، لاسيما ليون تروتسكي (Léon Trotsky) قائلًا: «دييغو ريفيرا، مثله مثل فورد، كان قد دعا عام 1931 إلى رسم لوحات جدارية في معهد ديترويت للفنون (Detroit Institute of Arts)، وهكذا استطاع أن يعلن، دون

أن يعارضه اليسار الأكثر تطرفاً في الولايات المتحدة: «ماركس صاغ النظرية، ولينين طبقها، وهنري فورد جعل وظيفتها ممكنة في الدولة 1». وذلك ليس فقط في الأميركيتين، وإنما أيضاً في أوروبا العجوز. ويكرس برونو ترنتان جزءاً من تحليلاته حول أنطونيو غرامشي -Anto nio)(Gramsci)، وهو أحد مؤسسي وزعماء الحزب الشيوعي الإيطالي، الذي أضفى الشرعية على المنطق التايلوري، معتبراً أن المشكلة تكمن في توزيع المكاسب فقط. إن الأمر يتعلق بسيطرة ثقافية حقيقية، كما يرى برونو ترنتان (ص 191): «وهكذا، منذ البداية، فإن التايلورية والحركة المكوّنة من التقنيين، واختصاصيي علم الاجتماع، ورؤساء الشركات، اللتان اختلقتا أسطورة التنظيم العلمي» للإدارة «قد مارستا سيطرة ثقافية وسياسية حقيقية، ليس فقط على القوى الديمقراطية والتقدمية في الولايات المتحدة، وإنما أيضاً على جزءٍ كبير من اليسار والحركات الاجتماعية، بما فيها تلك الموجودة في أوروبا العجوز، لاسيما مع اندلاع الحرب العالمية الأولى».

هل تايلور رجل صادق نزيه؟

قد يبدو النموذج الإداري، بالعودة إلى تايلور، ثم إلى فورد، رديئاً ومنفراً بالنسبة إلى أولئك الذين من أجلهم أدار النموذج الإداري ظهره كثيراً للمنطق الإجباري المتعلق بهم. مع ذلك فأنا مقتنع بأننا يمكن أن نفهم بشكل أفضل التوجّه الإداري الحالي حينما نأخذ بالاعتبار الرهانات التي وضعها تايلور وفورد والتي سعيا إلى التعامل معها. إن كانت الحلول تتغير مع تطور طبيعة العمل والمجتمع، إلا أن الأهداف تبقى ذاتها: فالأمر يتعلق بإيجاد وسائل لإجبار العمال على العمل بحسب المعايير التي تدرّ أكبر قدر من الأرباح من وجهة نظر أرباب العمل.

لنتذكر بكل وضوح المشكلة. إن وقت العامل (وقت العمل) يخصّ ربّ عمله الذي اشتراه في إطار عقد العمل (عقد الخضوع، كما أسلفنا). لقد قبل العامل، بموجب ذلك العقد، التخلي عن الاستخدام الحر لوقته، إذ أصبح عليه أن يقبل العمل بحسب توجيهات وأهداف حددها ربّ عمله. كيف نرفض أن نرى هنا منازعات قضائية لا نهاية لها (لينهارت (Linhart))، موتيه (Moutet)، 2006)؟ وكما سبق أن ذكرنا، فإن كل شخص في العمل له مصالحه الخاصة التي ينبغي عليه أن يسهر عليها، مصالح مالية، وأيضاً مصلحته في الاهتمام بصحته، وبالمعرفة، وبأن يقتصد جسدياً ونفسياً لئلا يستهلك نفسه في العمل ولكي يستطيع الصمود. وكل شخص له أيضاً وجهة نظر حول الأسلوب الذي يرغب أن يتعاطاه من أجل أن يؤدي عمله، وذلك حسب مهنته، وكفاءته المهنية، وخبرته، وحساسيته، وشخصيته، وعلاقته مع العالم، وأخلاقه الشخصية. لكن رب العمل يريد أن يعمل الأشخاص الذين دفع لهم، أي الذين اشترى منهم وقت العمل والمعارف، بأسلوب متجانس وبطريقة تصل إلى إنتاج، ونوعية توفر له أكبر قدر من الأرباح والمردود. لا بد إذاً من إيجاد شكل لتنظيم العمل الذي يستطيع بلوغ تلك الأهداف، وإيجاد الخطاب الذي يبرر ذلك الشكل، ويضفي شرعية عليه، لأنه، مرة أخرى، في الديمقراطية السياسية، ليس من الملائم إجبار الأفراد على التخلي عن التصرف الحر بذواتهم، والتخلي عن اختيارهم الحر، من أجل الخضوع إلى منطق، وإرادة تأتيان من خارجهم في الحقيقة.

لقد كتب تايلور وفورد الكثير حول الابتكارات التي أدخلاها مع مطلع القرن التاسع عشر والقرن العشرين بالنسبة إلى الأول، وفي النصف الأول من القرن العشرين بالنسبة إلى الآخر. لقد كتبا حول المنطق التنظيمي الذي وضعا أسسه، وحول ما استحدثاه من شروط

العمل ومحتواه، وحول الأيديولوجية التي سخّراها من أجل تبرير ذلك. وبشكل يبعث على الدهشة نجد أن الافتراضات التي قادتهما، قد أصابها قليل من التغيير، ويمكننا أن نأخذ بشكل حرفي عنوان أحد كتب هنري فورد (1992): «خطاب الأمس من أجل اليوم». وإن كانا قد عبّرا عن نفسيهما بإسهاب، وكتبا الكثير، إلا أنهما كانا أيضاً موضع تعليق وتحليل واسعين. وهكذا توفرت لدينا مادة حول مقاصدهما وإنجازاتهما وتبريراتهما، توضح الكثير من الجوانب المعتمة في التوجهات الحالية وتسمح بتعقب بعض مظاهر تنظيم العمل وتعبئة المستخدَمين التي تبدو غريبة أو غير عقلانية، من أجل إخضاعها للتحليل. إن الإدارات المعاصرة للشركة بقيت تواجه يد عاملة قد تطورت بالتأكيد وتحولت بشكل مذهل، على قدم المساواة مع طبيعة العمل، لكنها حافظت على خصوصيتها في أنها مصدر مقاوم محتمل للأهداف الرأسمالية. يجب إلزام اليد العاملة وإقناعها. ينبغي إقناعها من أجل إرغامها، وأيضاً ينبغي إرغامها من أجل إقناعها. هنا يكمن تعقيد العمل الإنساني برمّته، وسنرى ذلك على نحو أكثر دقة في الفصل الثالث.

حينما نفتح كتاب فريدريك وينسلو تايلور **الإدارة العلمية للشركات** (1957)، نجد في الصفحة الأولى من مقدمة لويس دانتي-لافرانس (Louis Danty-Lafrance)، في إجابة على سؤال: «من هو تايلور؟»، ذلك التأكيد المثير للاهتمام إلى حد كبير: «بالنسبة إلى البعض، فإن اسمه ينبغي أن يستشهد به بين المحسنين إلى الإنسانية، ذلك أنه أراد بكل شغف أن يزيد رفاهية العمال وأن يسهم في السلم الاجتماعي عبر زيادة إنتاجية العمل وخفض تعب الإنسان. أما [بالنسبة إلى البعض الآخر]، فإن تايلور ليس سوى «رئيس عمال قد استخدم خبرته ككلب حراسة»، من أجل أن ينمّي بشكل مفرط «إيقاعات الزيادة الجهنمية» لصالح أسياده» (ص 5).

ولعل القارئ في القرن الحادي والعشرين سوف يصدم أو على الأقل سوف يصاب بالدهشة حينما يفكر بأن تايلور هو أحد محسني الإنسانية، وذلك من شدة الخصام للمنطق التايلوري الذي أُلحق به نزع الكفاءة المهنية، والتخصص المفرط، والعمل المجزّأ، والمتكرر والقاسي، والتسلّط الذي قام عالم الاجتماع جورج فريدمان (Georges Fried-mann) بتحليل مساوئه بإسهاب.

مع ذلك، نجد أن تايلور قد عانى كثيراً من أجل أن يبرر نهجه ويجمّله بفضائل إصلاح كبير يربط بين التقدم الاقتصادي والتقدم الاجتماعي. كما يكتب في هذا الصدد دانتي-لافرانس (ص 8): «لقد أكد مهندس أميركي، جون أ. ديوبولد، أن فريدريك تايلور كان يتمتع بأعلى درجة من «المعرفة المعمّقة بالقيم الإنسانية»».

لا ريب أن التنظيم العلمي للعمل يتيح زيادات كبيرة في الإنتاجية، مما يفتح المجال أمام استهلاك أكثر وفرة وبأقل سعر في السوق الأميركية، التي كان بوسع العمال أن يرتادوها بفضل أجور أكثر ارتفاعاً. لكن ثمة مقابل رهيب وهو سلب التحكم بالعمل، لأنه وكما يكتب بكل حماس كاتب المقدمة الثاني (ل. موري (L. Maury) ص 12): «إن ما يطلبه منا تايلور، هو التخلي المؤقت كل يوم، عن استقلال الروح، وقبول أن نشترك في مجموعة يكون عملنا فيها بالضرورة محدوداً ومتخصصاً، من أجل تقديم إنتاج أفضل ولكي نستطيع الاستفادة، فيما تبقى من وقت، وكيفما نشاء، من ذلك الإنتاج الإضافي، الذي هو نتيجة جهودنا».

يتمثل ابتكار تايلور في تحويل عمال المهنة إلى منفّذين («المنفّذ يقبل التعليمات التي ستعطى له فيما بعد، على الرغم من كل الكفاءة المهنية التي بحق يشعر أنه يمتلكها»، ص 11) ومستهلكين.

لكن لنبدأ التركيز عن قرب أكثر في الأسلوب الذي روّج به تايلور لطريقته. لقد طور نقاط قوية وحقيقية، أتاحت له أن يقدم كتطورحاسم، ما يمثل في الواقع، هجوماً ممنهجاً على السجل المهني للعمال، وأن يغرقهم في حالة خضوع وتبعية هرمية غير مسبوقة في ذلك العصر. سأحاول أن أفعل الأمر نفسه بالنسبة إلى فورد، قبل أن أُقدم النموذج الإداري الحديث بالنهج ذاته.

في الحجج التي ساقها تايلور، نجد عدة سجلات متجاورة. هنالك في البداية، سجل السلم الاجتماعي، المتعلق بالمصالحة بين العمال وأرباب العمل. إن تايلور في واقع الأمر، يفخر بمصالحة الناس كلهم. إنه ينطلق من إدراكه بأن الصراع عقيم بين أرباب العمل والعمال. فنجده يحدد «التكاسل الممنهج للعمال» الذي هو بحسب رأيه، ليس سوى نتيجة لسوء الفهم؛ إنه يهدف إلى أن يكون عادلاً ومتزناً في التحليل الذي أجراه في هذا الخصوص إذ يقول: «إن الجزء الأكبر من التكاسل الممنهج يقوم به عمال لديهم هدف عقلاني هو إبقاء أرباب عملهم جاهلين لكمية العمل التي يستطيعون إنجازها بشكل طبيعي» (ص 29). في الواقع، إن اكتشف رب العمل أن العامل «قادر على إنجاز قدر أكبر من العمل الذي ينجزه حالياً، فإنه عاجلاً أم آجلاً، لا بد أن يجد طريقة لإجباره على فعل ذلك دون أن يزيد من مغنمه أو ربما قد يعطيه زيادة ضئيلة جداً». لقد أدرك تايلور تماماً أن موقع العمال هو في ميزان قوى، في صراع مصالح حقيقي، وملموس مع رب عملهم. وهو يأسف للنتائج المترتبة عن ذلك (ص 31): «يُنظر إلى رب العمل على أنه عدوّ، أو على الأقل، على أنه رجل ليس لديه سوى مصالح نفسه، لم يعد ثمة وجود للثقة المتبادلة التي لا بد أن توجد بين مدير ورجاله، ولا للحماسة، والشعور بأن الأطراف كلها تعمل من أجل هدف واحد. وينجم عن ذلك أن المنافع المتبادلة قد تلاشت تماماً».

لنتذكر أن بعض مقاطع من كتاب تايلور تتفق مع شهادة قدمها أمام لجنة تحقيق مجلس النواب في الولايات المتحدة في كانون الثاني/ يناير 1912. لقد كان متهماً، مع تنظيمه العلمي للعمل، بالإساءة إلى نقابات المهنة. وكان دفاعه عن أفكاره قوياً بصفة خاصة. لقد أراد أن يثبت أن نقابات المهن تقع في خطأ عندما تعتقد أنها في تقييدها لإيقاعات العمل، فإنها تدافع عن عدد من فرص العمل وعن مستوى الأجور. لنستمع إليه: «يظن العامل المتوسط أن من مصلحته ومن مصلحة رفاقه أن يعملوا ببطء بدل أن يعملوا بسرعة، وأن يحدّوا من إنتاجهم بدل أن ينتجوا خلال النهار ما هو ممكن إنسانياً. إني أرى أن هذا الحكم المسبق قد تبنّته عملياً الطبقة العاملة برمتها» (ص 33). إننا نلاحظ أن تايلور قد حلّ محلّ العمال، من أجل أن يحدد بدلاً عنهم ما هي مصالحهم الحقيقية. لقد أراد أن يشرح، وأن يثبت، وأن يُقنع، بأنه بالتأكيد يحوز الحقيقة.

إنه لا يشكك أبداً بنزاهة العمال («تلك هي وجهة النظر الصادقة للعامل المتوسط في كل المهن عملياً») لكنه أراد أن يشير إلى أن العمال عميان لا يبصرون، ولا يفهمون شيئاً، وهم مخطئون: ذلك الحكم المسبق الذي تبنته الطبقة العاملة «زائف» (ص 35)؛ إنه يلحّ على نحو كبير، ويمكننا أن نسبر كل الأهمية التي يراها في استبعاد حجج ومواقف العمال المنظّمين: «إن ذلك الرأي هو بالضبط عكس الحقيقة؛ إنه غير صحيح إطلاقاً وما زلت أصرّ، أن ألقي كل اللوم في ذلك على أولئك الذين كانت لديهم فرصة التعلم، والذين هم بالتالي، يتوجب عليهم أن يطمئنوا إلى أن مجمل الناس هم متعلمون على نحو لائق وأن الحقيقة تُقال لهم[1]». يجب أن نلاحظ بأنه خلال جداله، لا يولي تايلور أهمية

---

(1) النصّ بالخط المائل.

إلا إلى جانب واحد من الواقع، وهو أنه كلما زاد الإنتاج، أدى ذلك إلى نمو وزيادة فرص العمل- «في كل مرة يحدث فيها زيادة إنتاج [...]، يتوفر مزيد من العمل من أجل عدد أكبر من الناس» (ص 37). لكنه أغفل حقيقة أن التكاسل هو سلاح في إطار توازن قوى يجعل أرباب العمل والعمال في حال مواجهة فيما بينهما. في الواقع، ما أراد تايلور فعلاً أن يستأصله، هو إمكانية أن يفرض العمل وجهة نظر أخرى على أرباب عملهم تتعلق بالعمل والأجور. لقد أراد أن ينجح في ذلك باسم «الحقيقة» التي تسمح وحدها بتحديد المصلحة العامة، أي زيادة فرص العمل والاستهلاك للجميع. لقد أراد أن يشير إلى أن العمال يجهلون مصالحهم الحقيقية ويضعون عراقيل أمام تطور الاستهلاك من أجل الجميع. وثمة مسألة أخلاقية ينبّه إليها قائلاً: «إن كل رابطة بين البشر، سواء أكانت تتعلق بمجموعة عمال أو بمجموعة رأسماليين وصناعيين، أو تتعلق بأي جماعة أخرى أياً تكن، أؤكد على قولي أي جماعة، تحدّ عمداً من إنتاج صناعة ما، فإنها تسرق بذلك، الناس» (ص 4). «هذا هو المعنى العميق لكل مشكلة: السرقة بمضرّة الفقير، عبر الحدّ من الإنتاج. إني أريد أن أوضح بأني أعتقد بأن ثمة جريمة يرتكبها الصناعي إن هو حدّ من الإنتاج من أجل أن يحافظ على الأسعار، وكذلك إنها جريمة يرتكبها العامل إن هو تصرف على النحو نفسه من أجل أي سبب آخر» (ص 42).

تتمثل فكرة تايلورالعظيمة، من أجل إضفاء الشرعية على ثورته التنظيمية، في تعلله بإدخال العلم المفترض بين العمال وأرباب عملهم، وفي جعلهم يتخلون عن موقف مخالف للصواب، حتى وإن كان يعني التخلي عن وجهات نظرهم. بوسع العلم، وحده، أن يحلّ النزاع لأجل صالح الجميع. «ليست منظومة التنظيم العلمي للشركات إلا المرادف

لآلية اقتصادية في العمل؛ إنها وسيلة فعالة جداً وأكيدة تماماً لجعل الناس أكثر كفاءة مما هم حالياً، وذلك بدون تحميلهم مزيداً من عبء العمل» (ص 39).

إننا نلاحظ هنا سجلات ذكرها في الفصل السابق أتباع فن الإدارة الحديث. يتم حشد الأخلاق، والموضوعية، والعلمية، والحيادية، والصالح العام، والإنسانية (زيادة الإنتاج من أجل خدمة الجميع، مع تجنب تعب العامل وتحقيق رواتب متزايدة) في النزعة الأحادية الجانب نفسها، أي مع نكران جزء كامل من الواقع أو التهرب منه، المتمثل في مصالح متباعدة، وفي توازن قوى تنشب بين العمال وأرباب العمل، وبالنسبة إلى العمال ضرورة تملكهم ضوابط وموازين لكي يفلتوا من السيطرة ويمارسوا التحكم بمصالحهم. وبذلك يتم وضع جانباً الرهان السياسي الذي يحويه العمل.

لقد سعى تايلور إلى إنكار البعد السياسي للعمل لكي لا يحتفظ إلا بالبعد التقني، أو الاقتصادي، أو العملي الآلي، أو الأخلاقي، من أجل توفير ظروف الحصول على إجماع عام. لقد انطلق ساعياً وراء العلم الذي قدمه على أنه حيادي وموضوعي. لكنه بالطبع أغفل حقيقة أن العلم سوف يستخدمه رب العمل من أجل خدمة أهدافه الخاصة.

فقد قرر أن على رب العمل ستقع مهمة تسخير ذلك العلم، الأمر الذي يفترض تجريد العمال من مهنتهم. والحال تلك، ينبغي ألا نغفل أبداً عن أن احتفاظ العامل بمهنته يسمح بفرض أجره ووضع عقبات أمام إرادة رب العمل. إن رب العمل يعمل جاهداً على إملاء قانونه حينما لا يعرف مهنة عماله. وإن الجهل بالوقت اللازم ليتم فيه تنفيذ مختلف عمليات العمل، يمثل إعاقة أكيدة بالنسبة إليه. إنها مسألة بالغة الأهمية وتبقى مسألة راهنة، فذاك الذي يعرف العمل يمتلك ميزة هائلة، والتنظيم العلمي للعمل هو هناك من أجل منح رب العمل تلك

الميزة من أجل تحقيق أكبر خير للجميع، باسم الأخلاق وبفضل العلم الذي يُقدم على أنه الموضوعية المحضة والحيادية.

في الواقع، يوفر اللجوء إلى العلم «توزيعاً جديداً لمسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، أكثر إنصافاً من التوزيع الذي نشهده في النماذج الحالية للإدارة»، هكذا كتب تايلور (ص 48). إن الأمر في الحقيقة يتعلق بتحول محض لمسؤولية العمال نحو الإدارة: مالم يكن إنصافاً في الماضي، ونعني تحكم العمال الأحادي الجانب بمهنتهم، قد تحول بالتالي، هذه المرة، إلى أن يكون أرباب العمل هم الذين بأيديهم وحدهم تلك المسؤولية التي عهد بها إليهم تطبيق العلم.

إن الإدارة الحائزة على احتكار المعرفة سوف تعلم العمال من أجل أن تقودهم لأداء مهمتهم، وهذا سوف يسمى بالتعاون: «هذا التعاون الوثيق، الحميم، الشخصي، بين الإدارة والعمال هو جوهر النظام الحديث في الإدارة العلمية» (ص 48). من جهة أخرى، فإن تايلور الذي أراد أن يكون حيادياً وإنسانياً يدين «عدم مبالاة أرباب العمل بذاتية أعضاء الكادر الوظيفي وقيمتهم ورفاهيتهم في شركاتهم». ولكي يبرهن على استقامة وعدم تحيز نظامه، فإنه يذكّر بأن إلغاء التكاسل يسمح بزيادة الراتب من 30٪ إلى 100٪.

وعلى نحو متواصل، نجد أن تايلور يعود إلى ضرورة التوفيق بين مصالح جميع الأطراف المؤثرة، «من الحكمة القول بأنه لاينبغي أن نأخذ بالإعتبار أنظمة الإدارة التي ليست مرضية على نحو دائم لأرباب العمل وللمستخدَمين في آن واحد، والتي لا توضح حقيقة أن مصالح الطرفين واحدة، والتي لا تأخذ هذا وذاك إلى تعاون مشترك نابع من القلب، بدل تصرف كل طرف بشكل منفرد». من الخطأ أن نعتبر دوماً

«أن مصالح أرباب العمل تتعارض بالضرورة مع مصالح المستخدَمين لديهم، بالنسبة إلى جميع المشاكل ذات الأهمية الحيوية»، (ص 54).

هنا، لا يتعلق الأمر بانتقاد فكرة التوفيق الممكن بين الإدارة والمستخدَمين. إن فكرة محاولة التقريب، والبحث عن توازن بين مصالح وقيم الطرفين هي فكرة محفّزة في حد ذاتها ومنطقية تماماً. لكن بالنسبة إلى التوفيق، وإصلاح ذات البين، وإيجاد توازنات وإجراء تسويات بالتالي، لا بد من القبول بفكرة متأصلة كثيراً، في الحقيقة، وهي التباين الممكن. لكن، كل فن نقاش تايلور يهدف إلى تقديم تلك الفكرة على أنها غير أخلاقية وحتى أنها سخيفة لأنها زائفة من الناحية العلمية. وقد تأسّف على بعض النتائج السلبية حول إنتاج استراتيجيات عمالية تقوم على المهن، فجرّد بطريقة مفرطة، أولئك المحترفين من كل قدرة على التدخل في العمل، محولاً لأرباب العمل السلطة التي توفرها لهم المعارف. وبذلك عهد إلى أرباب العمل الذين بحوزتهم المال، بسلطة غير منضبطة لا حدّ لها، بينما كان يخفي فكرياً مسعاه الحقيقي.

لقد ترفّع تايلور، ولبس لبوس الأخلاق والطابع العلمي، وتكلم باسم الجميع لأنه يرى أن منهجه أخلاقي، وعلمي، ويأخذ بالاعتبار مصالح الجميع، ومنذ ذلك الحين، نزع فتيل كل انتقاد، وكل اعتراض محتمل، إننا نبصر هنا فعلاً سجلاً للتعجرف.

لأن ما قد أسسه تايلور هو في الواقع آلة حرب مخيفة ضد العمال. لقد جردهم بمنهجية وعن عمد مما يشكل قوتهم، وهويتهم، وسلطتهم: مهنتهم ومعارفهم. ومن الواضح أنه اختار معسكره، وإن كان ادعى أنه يفرض واجبات ومسؤوليات على الإدارات. إن نهجه، يؤسس ركائز سيطرة نهائية لأرباب العمل. ويقدّر تايلور جيداً ماذا يهاجم، إنه لا يسعى إلى إخفاء ذلك؛ لكنه يريد أن يثبت أن الأمر ضروري ومن أجل

خير الجميع. «إن المعرفة التي يمتلكها كل عامل عن مهنته هي أكثر أهمية من أمواله. إنها رأس ماله الكبير» (ص 76). لكنه يبصر في تلك المعرفة مصدراً، وميزة للعمال تضرّ بالإنتاج. إذ يعتمد أرباب العمل على عمالهم، ولذلك من الأفضل عكس ذلك من أجل خير الجميع. إنه يخلط عناصر تحليل الواقع مع خيارات أيديولوجية، سياسية.

يرى تايلور أن عدو الإنتاج يتمثل فيما يلي: «كل جيل [من العمال] ينقل، بلا شك، بروح بحثه وخبرته إلى الجيل التالي أفضل الطرق؛ تلك الكتلة من المعارف التجريبية تشكل الملك الأساسي لكل عامل مؤهل. وأيضاً، وفي أفضل النماذج الحالية للإدارة، نجد أن المدراء يعترفون صراحة بأن ما بين 500 إلى 1000 عامل ينتمون إلى عشرين أو ثلاثين مهنة مختلفة، هم تحت إمرتهم، ويمتلكون وحدهم ذلك الكمّ من المعارف التقليدية ويعترفون بأنه بالتالي ثمة جزء كبير من تلك المعارف تجهلها الإدارة» (ص 73). ويتابع قائلاً: «بالنتيجة نجد أن المدراء الأكثر خبرة يتركون صراحة، لعمالهم مسؤولية اختيار الصيغة الأفضل، والأكثر توفيراً في تنفيذ العمل [...]. إن المشكلة التي تفرض نفسها حينئذ على الإدارة هي البحث عن كيفية جعل كل عامل يصوغ مبادرته بشكل كامل».

إن الإدارة لا تكون متسلطة أو تعسفية حينما تتأسس على أسس العلم: «في نظام الإدارة العلمي، تتلاشى السلطة التعسفية، لأن كل مشكلة، سواء أكانت مهمة أم لا، تصبح هدفاً لدراسة علمية ليتم حلها بطريقة موضوعية، عن طريق تطبيق القانون [...]. ما أودّ أن أوضحه لكم، هو أن الوضع التعسفي القديم، الذي كان يتمثل في دكتاتور على رأس الشركات، والذي كان يقرر كل شيء والذي كانت له الكلمة الفصل دوماً، قد انتهى وجوده» (ص 267).

إن من مسؤولية الإدارة ومن واجبها أن تقوم بتنظيم تجريد العمال في شروط متشددة وحاسمة. ونادى تايلور بفكرة أنه لن يكون ثمة أمر أكثر وضوحاً من تجريد العمال من أغلى ما يملكون: معارفهم. إن

ابتكاره المنظم يقوم بالتالي على أن «الإدارة مكلفة بتوحيد كل العناصر التي كانت بحوزة العمال، وعليها أن تصنف تلك المعلومات، وأن تكوّن منها توليفة وتستخلص من تلك المعارف قواعد، وقوانين، وصيغاً، تكون بمثابة معين هام لمساعدة العامل من أجل أداء مهمته اليومية» (ص 79). وقد كتب تايلور بصيغ متنوعة، من أجل أن تكون الرسالة بالغة الوضوح لا لبس فيها: إن أول التزام «يتمثل بحشد مقصود، يقوم به أولئك الذين يشكلون جزءاً من الإدارة، للكتلة الكبرى من المعارف التقليدية التي كانت في الماضي موجودة في عقول العمال، والتي كان يتم التعبير عنها بالمهارة البدنية التي اكتسبها أولئك العمال خلال سنوات الخبرة. ويتولى مدراء علميون، طواعية، ذلك الالتزام بحشد ذاك الكم الكبير من المعارف التقليدية، وتسجيله، وتصنيفه وفي كثير من الحالات، اختصاره، في نهاية الأمر، إلى قوانين وأنظمة يتم التعبير عنها حتى بصيغ رياضية» (ص 80). إنها «مهمات جديدة وثقيلة» (ص 79).

تلك هي الأنظمة الجديدة للعبة، أنظمة يراها تايلور منصفة وأخلاقية. إن الإدارة «تخضع لالتزام «نزع ملكية العمال لملكهم الرئيس، وهو معارفهم وخبرتهم ومهنتهم، من أجل أن يُؤسس منها علماً سيتم فرضه عليهم لكي يؤدوا مهمتهم. «لأنه من الواضح الجليّ، كما تعرفون، في نظام الإدارة العلمية، ليس مسموحاً للعامل أن يعمل حسب طريقة تختلف عن تلك التي حُددت له» (ص 238). وفي إجابته عن أسئلة لجنة تقصي الحقائق، أكد قائلاً: «إن التعاون مطلوب بكل الأشكال الممكنة، ولا يمكن التسامح مع المعارضة» (ص 253)، على سبيل المثال، «يمكن لأحد العمال أن يلفت انتباه الإدارة إلى أيّ عنصر سيء في الإدارة وإلى أنه ينبغي تصحيحه» (ص 261). سيكون حينذاك تحقيق بهذا الخصوص. وينبغي عدم إغفال دوائر الجودة أو التعبير التي رافقت تحديث الشركات في فرنسا في ثمانينيات القرن الماضي.

أمام أعضاء لجنة التحقيق، أوضح تايلور بإسهاب أن الإصلاح التنظيمي الذي دعا إليه، له نتائج متعادلة على العمال وعلى الإدارة التي تفرض عليهم ضغوطاً ذات طبيعة مشابهة. تلك المقاطع ذات أهمية بشكل خاص ونيّرة، ذلك أنها تبين بوضوح إلى أي حدّ كان حاسماً بالنسبة إلى تايلور أن ينجح في التشجيع على قبول ذلك التجريد للعمال على أنه عمل fair– أي عادل، شريف–. ويوضح قائلاً بأن ذلك التجريد للعمال ينسجم مع توزيع جديد للمهام، والمسؤوليات، والعمل بين العمال وإداراتهم، وهو أمر متطلب وصعب إلى أقصى الحدود بالنسبة إلى تلك الإدارة. «ربما يكون المبدأ الرابع في الإدارة العلمية، هو الأشد صعوبة على فهم غالبية الناس. ويقوم على تقسيم شبه متساوٍ للعمل في الشركة بين العامل من جهة، والإدارة من جهة أخرى. أي أن العمل الذي كان ينجزه واقعياً العامل بأكمله، في النظام القديم، أصبح في النظام الجديد، مقسّم إلى قسمين: القسم الأول يقوم به بعزم أولئك الذين هم جزء من الإدارة [...]. حينما ندير شركة، متبعين النظام الجديد، فإنه عملياً لا يوجد عمل واحد ينجزه العامل ولا يكون مسبوقاً ومتبوعاً بعمل آخر ينجزه شخص ما حاضر من جانب الإدارة» (ص 89). يزعم تايلور في مطارح عدة أن تلك المهمات المفروضة على الإدارة تمثل ضغطاً ثقيلاً بحيث إنها لا تكون مقبولة بيسر كبير: «بشكل دائم، نحن نشهد معارضة كبيرة جداً من جانب أولئك الذين هم في الإدارة، في إنجاز واجباتهم الجديدة، وبالمقارنة، نجد معارضة ضعيفة جداً من جانب العمال نحو التعاون في إنجاز مهماتهم الجديدة» (ص82). إن الأمر في غاية الوضوح، فالإصلاح الذي يدفع تايلور باتجاهه، يمثل، بحسب رأيه، بالنسبة إلى أرباب العمل الذين عليهم أن يضطلعوا بعدد من المهام الإضافية (أي تصميم وتنظيم عمل عمالهم)، عدم رضى، وصعوبة أكثر أهمية مما هي عليه بالنسبة إلى العمال أنفسهم الذين لم يعودوا بحاجة إلى

إعمال الفكر، لأن عملهم استحال إلى خضوع صارم لما يُملى عليهم. «لعل العنصر الأكثر أهمية في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة. إن عمل كل عامل أملته الإدارة كله بتمامه، قبل يوم على الأقل وبشكل مسبق، وكل عامل يتلقى، في أغلب الحالات، تعليمات مكتوبة كاملة، تصف بشكل مفصل المهمة التي عليه أن ينجزها وتحدد له الوسائل التي عليه أن يستخدمها من أجل تنفيذ عمله. وتحدد تعليمات ليس فقط ما ينبغي فعله، وإنما أيضاً كيف ينبغي فعله والوقت المرصود لفعله».

إن ما قاله تايلور صحيح: لقد استحدث نظامه، من أجل أرباب العمل، مهمات جديدة وهامة ستمكن من إعادة تنظيم الشركة وستتيح ظهور كوادر احترافية جديدة، ومهندسين وتقنيين، وفاعلين جدد سيكون بحوزتهم كمّ من المعارف والمعلومات لكي يعالجوها، وينظموها. وذلك من أجل تنظيم وإدارة وإلزام العمال الذين ستكون مهمتهم، على العكس، مفرّغة من جزء كامل من جوهرها ذاك الذي يقوم على روح المبادرة، وعلى أبعاد معرفية ترتبط بالمهنة. إن عناصر النظام الجديد عديدة، ويذكر تايلور بعضاً منها: «نشير إلى مكتب التنظيم، والدراسة الدقيقة للوقت، وتوحيد الطرق والأدوات، والشروع في العمل، وتدريب المدربين، وفي حالات عديدة، نشير إلى صنع بطاقات التعليمات، واستخدام قواعد الحساب... إلخ». (ص 285).

لكي يكون ذلك التوزيع الجديد مقبولاً، وهو توزيع غير متكافئ بشكل واضح (بعضهم ينظم والبعض الآخر ينفّذ)، فقد توجب على تايلور أن يدافع عن الجانب العلمي الذي ظهر فعلاً في ذلك العصر مثل حلقة ضعيفة. «لقد قُدمت اعتراضات خطيرة على استخدام كلمة علم في هذا المجال، ولقد استمتعت كثيراً حينما

تأكدت أن تلك الاعتراضات قد جاءت من أساتذة هذا البلد بشكل أساسي. لقد أحسوا بشعور التحفظ إزاء استخدام كلمة العلم في أمر مبتذل مثل الاهتمامات الحالية واليومية للحياة. أعتقد أن الإجابة المناسبة للرد على ذلك الانتقاد تتمثل في الاستشهاد بالتعريف الذي أعطاه أستاذ له شهرة واسعة في البلاد. لقد عرّف حديثاً ماك لورين (Mac Laurin) رئيس معهد التكنولوجيا في بوسطن، العلم على أنه المعرفة المصنفة والمنظمة، لموضوع يتعلق به. بالتأكيد، إن توحيد المعارف التي كانت موجودة دون تصنيف، في عقول العمال وتحويل تلك المعرفة إلى قوانين يشكلان تصنيفاً للمعرفة، حتى وإن لم نتمكن من الحصول على استحسان بعض الأشخاص الذين لا يريدون تسمية ذلك بالعلم» (ص 81).

أصبح هذا الاهتمام ترنيمة حقيقية لدى تايلور في نصوصه، وألحّ عليه باستمرار وأراده أن يكون إيجابياً أكثر فأكثر، ودقيقاً وبلا تحفظ. ويصعب مقاومة هذا المقطع الذي يتناغم كثيراً مع الإرادة الإدارية الحالية الراغبة في الحطّ من شأن التجربة المهنية وذلك لصالح القدرة على التلاؤم. ونجد هنا ترنيمة لتجريد العامل: «إن الإنسان الذي يستخدم قواعد الحساب، ويعرف علم تقطيع المعادن، ورغم أنه لم ير أبداً عملاً محدداً، لكن يمكنه أن ينجز العمل بصورة أحسن مما ينجزه ميكانيكي خبير متخصص لسنوات عدة في صنع قِطَع تلك الآلة الخاصة» (ص 184). إن عدم الاحترام الأساسي ذاك نحو المحترفين، والحطّ من قيمة المعارف المرتبطة بالمهنة والخبرة، كان له صداه فيما نراه اليوم على سبيل المثال في العمل في المستشفيات الفرنسية، حيث نجد خبراء في الإدارة يقررون الممارسات الطبية الجيدة التي سيتم فرضها على الأطباء والممرضين في إطار RGPP (المراجعة العامة للسياسات العامة)

وLOLF (القانون الأساسي المتعلق بالقوانين المالية). لقد شيّد تايلور، على نحو فريد، أفضلية الخبير العام على الفرد الممارس: «بوسع كل شخص لديه التعليمات الضرورية وروح الوفاق أن يقود، بشكل أفضل من الإنسان الذي ينفذ العمل، الأبحاث التي تسمح بتبيان القوانين التي ينبغي فرضها على العمال»[2] (ص 184).

وهكذا نجد روبرت لينهارت (Robert Linhart) (1976)، يكتب: «في حين يكون إنتاج المعارف الجديدة معدوماً أو يكاد لا يُذكر، نجد استحسان رأس المال وعملائه لمعرفة العامل، التي تكون في الغالب ملائمة تماماً. لقد طمح نهج تايلور إلى «الصبغة العلمية» باسم نشاطه الوحيد في التصنيف والتنظيم المنهجي» (ص 79). ويمكن المقارنة هنا أيضاً مع الإدارة المعاصرة، التي تتحصن وراء الإحصائيات، والتحديد الكمي، والتوضيح، من أجل فرض رؤية مجردة للعمل تكون مرجعاً إرشادياً من أجل توحيد وضبط العمل باستمرار. يتحدث علماء الاجتماع عن مرض الأرقام، ومرض القياس من أجل وصف تلك العقيدة الآنية، والمفترض أنها تجسد حياد وموضوعية وشرعية الخيارات المفضلة.

من أجل إعطاء قيمة بشكل ملموس أكثر لتجريد العمال من ميزة التحكم بعملهم، ولإظهار ذلك التجريد بوصفه تقدماً اجتماعياً حقيقياً، نجد تايلور (1957، ص 208) يذكر بأن ذلك التجريد قد أتاح زيادة في الرواتب («أصرّ الأشخاص الذين اهتموا بنشر الإدارة العلمية على مبدأ أن العمال يجب أن يتلقوا زيادة. ليس عليهم أن يطلبوها. إنها تُعطى إليهم طوعاً وبكل فرح»). وأضاف بأن ما هو مطلوب من العمال

(2) بالخط الداكن في النص الأصلي.

يرضيهم تماماً: «إن العمل على هذا النحو محضّر بعناية، بحيث إنهم يبلغون مستوىً مرتفعاً من المردود والجودة، لكن ينبغي الإصرار بقوة على أن لا نطلب من العامل الذي تلائم جيداً مع عمله، في أي حال كان، أن يعمل بمعدل يؤذي صحته. ينبغي أن تكون المهام محددة بحيث ينبغي أن يكون العامل الذي تكيف جيداً مع عمله، في حال جيدة وأن يكون سعيداً وراضياً، بدل أن يكون منهكاً، وهو الذي أدى عمله بالإيقاع المطلوب خلال عدد كبير من السنين،. تقوم الإدارة العلمية إلى حد كبير إذاً، على تحضير العمل و على تسهيل إنجازه» (ص 94).

وهو المهتم بأوضاع كل عامل، يوصي بأن يتم في التنظيم العلمي للعمل الأخذ بالحسبان الحاجات والصفات الفردية: «إنها قاعدة مصونة أن تكون ثمة رابطة مع العمال وأن يتم التحدث بشكل فردي مع كل واحد منهم من أجل معرفته، لأن كل شخص له صفاته الخاصة وحدوده الخاصة؛ لا ينبغي الاهتمام بمجموعة من الأفراد، وإنما ينبغي محاولة مساعدة كل عامل لكي نسمح له ببلوغ أعلى مستوياته في الفعالية والازدهار». لقد أصبح اختيار العمال بحسب الوظائف التي سيشغلونها، رهاناً حاسماً (ص 97).

لقد أضحى إذاً إضفاء الصبغة الفردية المطبّق بشكل منهجي في إطار الإدارة الحديثة جزءاً من الاستراتيجية التايلورية. وحذّر تايلور، مستنداً إلى حجج نفسية، من العمل ضمن فريق: «هذا توضيح آخر لقيمة دراسة علمية للعوامل النفسية التي تؤثر في العمل اليومي للعمال. عندما يعمل العمال ضمن فريق ولا يُعتبرون على أنهم عمال مستقلون عن بعضهم بعضاً، فإنهم يفقدون الطموح والمبادرة. وقد أظهر تحليل معمق أنه عندما يجتمع العمال في فريق، فإن كل فرد في المجموعة يصبح أقل فاعلية مما هو عليه حينما يتم تحفيز طموحه الشخصي؛ حينما يعمل

الأفراد ضمن فريق، فإن فاعليتهم الفردية تنخفض إلى أقل من فاعلية العامل الجيد على الأقل أو إلى مستواه؛ وبالنتيجة، فإن العمل في فريق يحث العامل على تقليص نشاطه وليس على زيادته» (ص 142). وهو يوصي براتب يتناسب مع جهد كل فرد.

لقد حشد تايلور حججاً ذات طبيعة نفسية، لكنه سكت عن حقيقة أمر وهو أن فريق العمل يسهل تحضير وتنفيذ الاستراتيجيات الاحتجاجية والدفاعية التي تصبح أصعب حينما يجد كل عامل نفسه وحيداً أمام أوامر ذات تسلسل هرمي. ويرى تايلور أنه إن كان يجب تجريد العمال من معارفهم، فذلك بسبب الأنانية الطبيعية والمفهومة التي يتصف بها البشر. «لو أن أحد العمال وجد طريقة جديدة توفر سرعة أكبر في تنفيذ العمل، ولو اتفق أن توصل ذلك العامل إلى تطوير طريقة جديدة، فإن من مصلحته – وستفهمون ذلك في الحال - أن يحتفظ بذلك التحسين من أجل نفسه وألا يعلّم بقية العمال بتلك الطريقة الفضلى. إن من مصلحته أن يتصرف كما يتصرف عادة العمال، حيث أنهم يحتفظون بأسرار مهارتهم من أجل أنفسهم ومن أجل أصدقائهم. وهنا نجد الفكرة القديمة عن أسرار المهنة. إن العامل يحتفظ بمعارفه من أجل نفسه، بدل أن يطور علم العمل، ويعلم الآخرين ويجعلها في خدمة المنفعة العامة [...]. لكن عندما تتخذ الإدارة موقفاً مهتماً حريصاً إزاء طرق العمل، فحينذاك ليس من واجبها هي فقط، وإنما أيضاً من مصلحتها أن يتم نشر ذلك العلم على نطاق واسع بين العمال الذين يعملون تحت إمرتها» (ص 196-197).

يسعى تايلور هنا إلى تمرير فكرة تنطوي على تورطات أساسية: إن ما هو جيد بالنسبة إلى العمال، ليس جيداً بالنسبة إلى المصلحة العامة، وإنما على العكس، ما هو جيد بالنسبة إلى أرباب العمل فإنه يخدم المصلحة العامة. وبفضل التنظيم العلمي للعمل (OST)، فإن علم

(ضربة المعلم) «لا يتم الاحتفاظ به كسرّ مهنة، وإنما يصبح منفعة عامة» (ص 197). إن تايلور يدور دون توقف حول التأويل الأحادي الجانب لواقع أكثر تناقضاً وتعقيداً بكثير مما يوحي به. إنه يصنع الأيديولوجية في هذا الاتجاه. وتستند حججه كلها، كما أسلفنا القول، إلى أمر مزعوم مفاده أن المصالح متقاربة بين أرباب العمل والعمال (وإن كان العمال لسوء الحظ لا يفهمون ذلك ويختارون سلوكيات غير ملائمة أو أنانية)، وأن التنظيم العلمي للعمل الذي يجسد ذلك التضامن العضوي هو في خدمة الجميع، وأن العلم ضامن لتلك الحالة المرضية من التوازن. لقد أوصله حماسه أحياناً إلى توليفة هزلية من علاقات إدارته العلمية: «لم أعرف نظاماً تكون فيه التغيرات متساوية في الأهمية، لكن تلك التغيرات جميعها تقريباً تؤدي إلى أفضل الظروف، وتقدم أكبر رخاء للعمال؛ إنها تعني أفضل عمل، ورواتب أعلى، ونشاطاً أكثر جاذبية؛ تلك التغيرات تميل إلى جعل العمال أكثر فعالية و تجعل منهم أفراداً يتمتعون بمستوى أكثر ارتفاعاً. ثمة كثير من التغيرات، لكنها جميعها جيدة» (ص 212). كل شيء على ما يرام.

لدرجة أنه مع النظام العلمي، كما يستنتج تايلور، لم يعد ثمة حاجة إلى نقاش جماعي، وبالتالي إلى نقابات. «ليس لدي، ولم يكن عندي أدنى اعتراض أقدمه على نظام النقاش الجماعي؛ لكنني ببساطة أودّ أن أقول لكم بأنه عندما يتم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، فنحن لن نجد أنفسنا أبداً أمام ضرورة مساومة جماعية لظروف العمل» (ص 224). لقد أصبحنا من الآن فصاعداً «بين أصدقاء»: «لقد كان هدفي الوحيد أن أجعل الخصومة تتلاشى، تلك الخصومة التي كانت موجودة بين رب العمل وموظفيه، وأن أحاول أن أجعلهم أصدقاء، بدل أن يكونوا من حيث المبدأ أعداء» (ص 311).

يتطلب الأمر تحولات جذرية في تنظيم العمل إلى حد كبير (إقامة انفصال جذري بين عمل التصور والتنفيذ، تجريد العمال من مهنهم على أساس العلم الوهمي، تحويل العمل إلى مهام أساسية متكررة وموصوفة، نهاية فرق العمل) من أجل تشجيع الصداقة بين العمال ورب عملهم والتخلي عن الجانب السياسي من العمل. ولم يرفض تايلور السجل العاطفي.

وبعيداً عن ظهوره بمظهر المستشار الذي كان حينذاك في خدمة إدارات الشركة، نجد تايلور يأخذ مكانه أمام أعضاء لجنة التحقيق، وأمام قرائه والرأي العام، بصفته رجل علم، ومحسن منشغل بالسلم الاجتماعي والرفاهية العامة. ويصف بنجامن كوريا 79) الطريقة التي ادعى تايلور أنها أتاحت لأفواج من الفلاحين، الهاربين من المجاعة في شمال أوروبا وأيرلندة، والذين لا يعرفون أي شيء عن مهن العمال، استلام أعمال صناعية. بفضل تبسيط عمل العامل، والمقطّع إلى مهمات أساسية، والذي أصبح سهل المنال، استطاع أولئك الفلاحون بكرامة أن يكسبوا قوت يومهم وأن يلبّوا حاجات عوائلهم. إنهم لم يعودوا يرون أنفسهم أمام عقبات تضعها أمامهم النقابات المهنية التي «كانت تمسك سوق العمل» بتحكمها بتعيينات الوظائف، وذلك على النهج المالتوسي. لقد ظهر تايلور بمظهر الشعاع الموجه لدمقرطة عمل العامل، التي تجعل العمل بمتناول الجميع بعد أن جعلته أكثر مردوداً وأفضل أجراً.

لقد سعى تايلور إلى كشف ذلك الجزء من الواقع علناً، غاضّاً النظر عن جانب آخر يشكله هو أيضاً، إنه إرادة قلب علاقة القوة بين العمال وأرباب العمل، بتحويل المعارف إلى أرباب العمل، وبذلك تؤمن لهم سيطرة أراد تايلور أن تكون مطلقة. لم يعد الإجبار والتحكم الآن

يدخلان في تعريف المهام نفسه، وفي تنظيم العمل نفسه. إن العامل هو في الواقع مسيطر عليه، إنه يتصرف وفقاً لتنظيم العمل الذي يضبطه. وهكذا فإن العمل يمكن أن يجري بشكل موحد، ومستقل عن الجوانب الروحية والعقلية، ومستقل أيضاً عن المعارف، وخبرة العمال. لن يعتمد العمل إلا على التصور المجرد له والذي وضعه المهندسون. ولقد غير البعد المعرفي للعلم المعسكر، فقد أصبح العمل ينتمي إلى الإدارة وإلى أولئك الذي يعملون من أجلها. وكل ذلك باسم العلم، الذي سيكون الشعاع الموجه الذي به سيتم تأمين انتشاره، في فرنسا بالطبع.

في الواقع، إن لويس لو شاتلييه (Louis Le Chatelier)، العالم الفرنسي، هو الذي أسهم في نجاح ذلك الانتشار، لاسيما حينما نشر عام 1911 كتابين لتايلور مع مقدمة طويلة، ونشر عام 1934، كتاباً كتبه باسمه، بعنوان **التايلورية**. وقد أوضح ذلك ستيفان ريال (Stéphane Rials (1977، ص 51)، حينما كتب: «حتى ذلك الحين، لم يكن من المناسب والحق يقال، الشروع في معركة لم تكن قد تفجّرت. من الآن فصاعداً، سيكون لويس لو شاتلييه ممارساً متحمساً للدعاية للتايلورية. لقد كان ذلك الموقف، المتعلق بنشر ذلك في فرنسا، حدثاً رئيساً. كان شاتلييه شخصية مهمة في عالم الصناعة: إنه خريج مدرسة البوليتكنيك الفرنسية، وقد نال المرتبة الأولى في X، وهو تلميذ مدرسة المناجم، وكان قد قام بأبحاث تقنية رفيعة المستوى إلى حد كبير في مجالات بالغة التنوع، كما كان أستاذاً في كولّيج دو فرانس، وعضواً في أكاديمية العلوم، ورئيس جمعية تشجيع الصناعة الوطنية، وأسس عام 1904 مجلة **التعدين** (*la Revue de métallurgie*) وتولى إدارتها؛ لقد ضمنت له كل تلك الألقاب جمهوراً واسعاً. كذلك كان يُكثر من الكتيبات المتنوعة والمؤتمرات الدعائية مشجعاً الأعمال التي تجرى حول التايلورية. وحتى

أنه أسس «مؤتمر التنظيم الفرنسي [COF]» لكي ينشر الكلام الطيب بشكل أفضل».

لنتذكر أن تايلور كان هو نفسه مهندساً ذائع الصيت ومخترعاً نال المكافآت، فقد حصل على الميدالية الذهبية في المعرض العالمي في باريس عام 1900. وكما أوضح ريال (Rials) بجلاء، أن المبادئ التي أبرزها لو شاتلييه تتلخص في فكرة أن «التايلورية هي العلموية: العلم الذي يتطلب قبل كل شيء الإيمان بالعلم نفسه، أي ضرورة قوانينه، وهذا «ما يسمى بمبدأ الحتمية»»، والتايلورية هي أيضاً «نظرية التنظيم الذي هو في هذه الحالة «مدفوع إلى حد الإفراط»وينشد الكليّة، وعمومية المبادئ». لقد طالب لو شاتلييه في المؤتمر الثاني من «مؤتمر التنظيم الفرنسي [COF]» بأن «يتم تطبيق نظام تايلور على الأعمال مهما تكن طبيعيتها، وحتى على العمل الفكري المحض للكاتب» (ص 53). وقد كتب بأسلوب واضح ومقنع برنارد - بيار لوكير (Bernard-Pierre Lecuyer) (1994، ص 117)، بأن تايلور مضى على أساس ذي صبغة علمية يحدّ نطاقه بشكل رئيس، مستوى الأفراد، والاستقراءات «غير المشروعة لحلول، يفترض أنها علمية، للمشاكل الكبرى في المجتمع الصناعي، أي لصراعات العمل والنزاعات المتعلقة بالأجور».

لقد بدا تايلور هنا، من خلال جوانب عدة، أشبه برائد الاتجاه الإداري الذي يسيطر في الفترة الحالية؛ متخذاً موقع المدافع عن سعادة المستخدَمين، طامحاً بنظام منصف، عادل ويتوجه نحو الخير العام، مسلطاً الضوء على صعوبات تنظيم وإدارة العمل، متذرعاً بالعلم، والموضوعية، والحيادية، تلك المواقف تذكّر بالمزاعم والحجج التي تصاحب الخطابات الحديثة.

أما هنري فورد، وهوالذي أدخل خطوط الإنتاج الأولى في الصناعة في بداية القرن العشرين، فإنه سيتبع تايلور في هذا الطريق. وفي حين أنه أسس نظاماً تقنياً وتنظيمياً أكثر إلزاماً، و شنّ هجوماً أكثر عنفاً على العمال، إلا أنه ادعى هو أيضاً بأنه محسن يعمل من أجل الرخاء الأميركي، ومن أجل مصلحة الجميع. وقد أبحر أيضاً في التناقضات الناجمة عن امتهان وتطبيع شراء القوى العاملة في مجتمع ديمقراطي.

فورد: **خطوة إضافية في تفاقم التناقضات**

«إن شراء العمل، كما يوضح هنري فورد (1992، ص 134) هو [...] مثل أي شراء آخر: عليك أن تضمن أنك نلت الجيد لقاء نقودك. في كل مرة تتسامح في أن ينتج العامل أقل مما يقدمه راتبه، فأنت تشجع انخفاض راتبه الحقيقي وتتصرف بحيث سيصعب عليه أكثر كسب معيشته. ليس بوسعك أن تسبب إساءة أكبر لعامل من سماحك له بإضاعة الوقت. والسبب في ذلك واضح، إذ كلما نقص إنتاج شخص ما، كلما قل عدد أولئك الذين سيكونون بحاجة إلى ثمرة عمله».

ومثل سلفه، يعتبر فورد نفسه ديمقراطياً يحترم الحقوق الفردية، ويهتم برفاهية عماله، وبالازدهار الاقتصادي، وكل ذلك وهو يقدم نفسه كرجل صناعة، عقلاني يريد «أن ينال لقاء ماله». وبخلاف تايلور، فإن فورد مالك مؤسس لصناعة سيارات فورد. كان عليه أن يكون متطلباً إزاء عماله، حريصاً على الدوام على أن يكونوا فعالين ومردودهم عال. مع ذلك، فإنه أراد أن يكون منصفاً (Fair) على غرار تايلور، في الخطوات التي اتخذها. لكنه سيدفع أيضاً إلى الأمام السيطرة التي يمارسها رب العمل على عماله، وذلك في اتجاهين: في التعدّي على حياتهم الخاصة عبر تحكم يدعي أنه أبويّ لكنه لا يقل قهراً؛ وفي التركيز على الضغط على إيقاع عمل العاملين عن طريق إنشاء خطوط الإنتاج.

واخترنا ذلك المظهر الأخير بشكل خاص، وقد أوضحه فورد نفسه بشكل جيد خلال كتاباته (1928، ص 90): «يتمثل تقدمنا الأول في الإنتاج على إحضار العمل إلى العامل، بدلاً من جلب العامل إلى العمل. واليوم، كل عملياتنا تستلهم من هذين المبدأين. ليس على أي شخص سوى أداء خطوة واحدة؛ بقدر الإمكان، ليس على أي شخص أن يطأطئ رأسه». مع إنشاء خطوط الإنتاج، عام 1913، تسمّر العمال في أماكنهم وأصبحت القِطَع هي التي تمرّ أمام الأعين بحسب ترتيب تسلسلي، وفي تدفق متواصل، لكي يتم تصنيعها. لقد استلزم ذلك الابتكار الرئيس، إعادة تنظيم الشركة، لأنه ينبغي تأمين تماثل المواصفات ومجانسة جميع القطع التي تدخل في نشاط خطوط الإنتاج. الأمر الذي قاد فورد إلى شراء شركات تنتج قطعاً متماثلة المواصفات من البداية، لكي يضمن الإمداد بقطع متماثلة المواصفات أيضاً، وذلك الأمر قاده أيضاً إلى استحداث العديد من المكاتب التي ينهمك فيها المهندسون المكلفون بتنسيق ومزامنة المهام. لقد كانت أرباح الإنتاج خيالية. إذ كتب هنري هوبن (Henri Houben) (2009)، موضحاً أن الزمن الإجمالي لتجميع السيارة انتقل بالمتوسط من 216 ساعة في عام 1913 إلى 127 ساعة في عام 1914. أي بتقدم بلغ 70٪. لكن ذلك كان على حساب تدهور ظروف العمل، التي كانت هي أيضاً تبعث على الذهول. منذ عام 1920، كتب هوبن، عما يسرده طلاب يعملون في مصانع فورد قائلين: «عليك أن تعمل مثل مجنون عند فورد»، أو «طلبت امرأة أحد الزملاء بعمل أسهل لزوجها لأنه حينما يعود إلى منزله من العمل «يكون متعباً إلى درجة أنه غير قادر على التفكير في إنجاب الأطفال»». ويحكي هوبن أيضاً عن عامل في مصنع دودج للسيارات كان قد كتب عن تجربته عام 1914 في مصنع فورد، مقارناً إياها مع أعماله الأخرى، بأنها «ضرب من الجحيم، حيث يتحول الرجال إلى روبوتات. على عكس ما كانت

تروج له الدعاية، حيث إن العمال كانوا فيه يتعرضون للاستغلال بوطأة أشد مما هي عليه الحال في المصانع الأخرى». لقد أصبح إيقاع العمل هوساً لدى الموظفين وسمّى العمال المرض العصبي الناتج عنه بـ «المرض الفرودي» (ونسميه اليوم بضغط العمل).

نلاحظ إذاً نفوراً حقيقياً من ذلك النمط في العمل الذي يتجسد في التسليم الدرامي المذهل، أي معدل تبديل الموظفين. في الواقع، تحدث صحفيو ذلك الزمان، عن أن العمال الذين كانوا ينتظرون في طوابير انتظار طويلة لكي يتم تشغيلهم في المصنع، ما لبثوا أن يتركوا خط الإنتاج بعد فترة زمنية قصيرة جداً، زاعقين بأن ذلك العمل لا يمكن احتماله وأن من الجنون قبوله في مثل تلك الظروف. إن ذلك التسليم (معدل تبديل الموظفين) طرح مشاكل انتظام الإنتاج وكلّف الشركة ثمناً باهظاً. بالتأكيد، لابد من إيجاد سبيل للتصدي لذلك النزيف. كتب فورد (1928، ص 149): «مع أن أقل قدر من التدريب كافٍ ليستطيع فريق ما مزاولة أي عمل عندنا، إلا أننا لا نستطيع تغيير الفريق كل يوم، ولا كل أسبوع، أوكل شهر. لأنه، وإن كان بوسع شخص ما بعد يومين أو ثلاث اكتساب ممارسة كافية لأن يؤدي عملاً مقبولاً بسرعة مقبولة، لكنه بعد سنة، سيكون قادراً على القيام بذلك العمل بشكل أفضل أيضاً». ويرى هوبن، عام 1913، أن حوالي 1300 إلى 1400 شخص كان ينبغي الاستعاضة عنهم يومياً. إن معدل تبديل الموظفين ارتفع إلى 380٪. «لكن معدل 380٪ مكلف. إن الحاجة إلى ثبات القوى العاملة، قادت الإدارة إلى اختبار عدة تجارب: تشغيل العمال في عدة وظائف؛ لكن العمال سرعان ما أدركوا أن تلك الوظائف جميعها مصممة بالأسلوب نفسه وأنها تعتمد كلها على خط الإنتاج. في عام 1913، تم

الشروع في سياسات رفع الأجور، لكن بجرعة صغيرة. لكن ما من فائدة حصلت».

حينذاك، في 5 كانون الثاني/ يناير عام 1914، قرر فورد مضاعفة الأجر، لينتقل من دفع أجر يبلغ حوالي 2,5 دولار في اليوم لقاء عمل 9 ساعات، إلى 5 دولار لقاء عمل 8 ساعات. وكما أوضح جون ب. ري (John B. Rae) (1969) منطلقاً من كتابات مختلفة لفورد، «إن ذاك كان لديه في الواقع، نية توزيع المكاسب لكنه رأى أنه من المفيد أكثر ألا ينتظر، وإنما أن يقدم مكافأة أتعاب تصل إلى 5 دولار في عام 1914، في حين كان يوجد 14000 عامل وكان يتم توظيف 53000 بالسنة من أجل الحصول على موظفين ثابتين. في عام 1915، كان يكفي توظيف 6508 بالسنة. لقد رأى فورد أنه إن لم يفعل ذلك، فإنه كان سيتوجب عليه توظيف حوالي 200000 عامل. وقد بلغ معدل استبدال الموظفين حينذاك في عام 1916، 16٪».

تلك الاستراتيجية، المقصود منها تثبيت اليد العاملة والاحتفاظ بها على الرغم من ظروف العمل التي كان يُنظر إليها في ذلك الوقت على أنها مضنية، قد تم إنكارها في حد ذاتها، وقد تجرأ هنري فورد (1928، ص 139) على الإقرار التالي: «بعد سنوات طويلة من الخبرة، لم نتأكد من أن العمل التكراري كان يضر بالعامل. والحق أن العمل التكراري كان حتى يجلب له صحة أفضل، جسدية وعقلية، بشكل أفضل من العمل غير التكراري. لو أن الأشخاص لم يحبوا عملهم، لكانوا تركوا ومضوا». وإن محاولاته من أجل الاحتفاظ بالعمال تم عرضها عبر فلسفة، ونظرية اقتصادية ذات مطمح عالمي. لقد كتب فورد في كتاب **خطاب الأمس من أجل اليوم** (ص 136): «إن سلوك الصناعي الذي

يكافئ عمل عماله في أدنى مستوى والذي في مقابل نقود زبائنه لا يدفع إلا أدنى مرتّب، يشابه سلوك البنّاء الذي لا يضع إلا نصف الطوب الذي يستطيع وضعه. لكن أكثر من صناعي، يعتقد بصدق، أنه يدفع في المرتب، أقصى ما تستطيع شركته أن تتحمل. ربما يكون ذلك صحيحاً، لكن ما من أحد يعرف ماذا يستطيع أن يدفع طالما أنه لم يجرب. في عام 1915، زدنا الأجر بالساعة، في مصانع فورد، من 2 دولار و45 سنت، إلى 5 دولار كحد أدنى في اليوم. في ذلك الحين توسعت أعمالنا، لأنه في ذلك اليوم، أوجدنا عدداً كبيراً من الزبائن لسياراتنا، والنقطة الثانية هي أن علينا اكتشاف أساليب كثيرة لتقليص التكاليف لنكون قادرين بسرعة على خفض الأسعار. ليس لدينا جدول ثابت للأجور، إذ لا ينبغي أن يكون أي راتب أدنى من 6 دولارات في اليوم - وهو الراتب الذي لدينا اليوم - والعامل يتلقاه بعد فترة تدريبه. نحن ندفع للعمال بحسب ما يستحقونه، وأكثر من 60٪ من عمالنا يأخذون أكثر من الحد الأدنى للأجور. «إن ما كان ممارسة تهدف إلى حمل العمال على القبول بشروط شاقة، قد أصبح مبدأً اقتصادياً في الرخاء والأخلاق».

وفي ضوء ذلك، تظهر المقاصد الحقيقية من هنا وهناك؛ ففورد الذي أدرك ميزان القوى القائم بينه وبين العمال، أراد أن يكسر كل مقاومة قد تسمح بها المهنة: «ثمة نقطة أخرى نحرص على أن تكون الأشياء واضحة تماماً فيها وألا يكون بمقدور أي عامل أن يعتبر نفسه منتمياً إلى رابطة خاصة، ويرفض ممارسة مهمة لا تعتبر متعلقة بمهنته. نحن وجهنا مستخدمينا الجدد إلى الأماكن التي تحتاجهم أكثر، دون الأخذ بالاعتبار بالضرورة إعدادهم المهني السابق».

إن الحضور النقابي مرفوض هو أيضاً باسم فعالية النموذج الذي يرتكز على الحوافز في الراتب. «بالطبع إن خضع العمال لتأثير خارجي

ما يحدّ من حصة عملهم اليومي، وإن كانوا مسؤولين عما يفعلونه أمام سلطة خارجية، حينذاك كل توجيه يصبح مستحيلاً، وبالنتيجة، لا يمكن أن يتم رفع الأجر. وتصبح الحوافز في الراتب بلا جدوى».

ألقى جون بيلامي فوستر (John Bellamy Foster) نكتة في هذا الخصوص، نُشرت في ذلك الحين في The Nation، ورواها كيث سوارد (Keith Sward) (1968): «في عام 1923، تناول اثنان من كبار رجال أعمال وول ستريت ذلك العرض الصناعي. «فقال أحدهما: «إن فورد يتكلم مثل رجل اشتراكي». فأجاب الآخر بهدوء «بالتأكيد، لكنه يتصرف كواحد منا»، ولقد فعل ذلك على نحو جيد».

يمكن في الواقع، أن نعتبر، أن كتابات هـ. فورد العديدة وخطاباته قد أخرجت بأسلوب خاص جداً واقعاً يتصف بمنطق خاص. نحن على ما يرام في منطق سرد القصص (Telling Story)، لكنه يستند إلى جزء من الواقع. وهذا لا يصبح ممكناً إلا بفضل التعقيد، والتناقضات، والازدواجية التي يتسم بها كل ما يدور حول العمل الرأسمالي في المجتمعات الديمقراطية.

لقد أضاف فورد وأكّد بأنه ينبغي تقليص ظهور السلطة والقوة إلى أدنى حد ممكن، وأنه ينبغي أن تكونا مدمجتان في تنظيم العمل نفسه. هذا هو رهان الإدارة في إخفاء واقع الهيمنة، المخفية في تعريف المهمات والتجهيزات التي تنظم العمل. وتثير هذه الجملة التي ذكرها هنري فورد (1992، ص 83) واقع الرهانات: «إن الصناعة، حسب رأينا، هي قضية إدارة كما نرى، والإدارة والقيادة مترادفتان تماماً. نحن لا نفهم الإدارة حينما تقوم على الصراخ بأوامر وتتطفل على العمال بدل أن توجههم في عملهم. إن المدير الجيد لا يشعر به أحد، والإدارة الحقيقية

ليست عبئاً ثقيلاً وهدفنا أن نتصرف بحيث تصبح الأوامر غير ضرورية وذلك بالتنظيم المادي، والتجهيز وتبسيط العمليات». تفترض إدارة الشركة في الواقع وقبل كل شيء من أجل جني الأرباح، تأمين هيمنة على المستخدَمين مع إخفاء ذلك تماماً (هيمنة على ذلك المورد الخاص جداً والمعرّض للإساءة إلى إرادته، وطموحاته، وقيمه، وأهدافه المنشودة).

أما الوجه الآخر، الذي التفت إليه التاريخ بشكل أقل، مع أنه لا يقل دلالة عن الموقف الإداري الذي تمسك به فورد، فهو التحكم بنمط حياة عماله. وكما سبق أن قلنا، فإن هنري فورد قد زاد الأجور على نحو كبير لكي يستبقي اليد العاملة التي نفّرها تنظيم العمل الذي قام بفرضه. لكنه، أراد بهذا الأجر (Five Dollars a Day)، أن يكون متأكداً من أنه سينال ما هو مقابل نقوده، لقد أراد الإطمئنان إلى أن العمال يستحقون رواتبهم، ليس فقط بخضوعهم إلى تحديات خط الإنتاج، وإنما بتبنيهم نمط حياة يتماشى جيداً مع تلك التحديات ويؤمن حالًا سليمًا لقوتهم العاملة. لقد أراد فورد بذلك أن يفرض تماثل المواصفات ليس فقط في القطع التي تدخل في الإنتاج وإنما أيضاً في حياة العمال، وباشر فرض سيطرة محكمة على حياتهم. فقد قال (1929) إنه من أجل أن يسير الإنتاج سيراً حسناً، ينبغي أن تكون أدوات المعمل نظيفة، وأن تكون الطرق والمؤشرات دقيقة («Clean Tools, Clean Factory, Accurate Gauge, Precise Methods of Manufacturing»)، وينبغي أيضاً أن تكون معيشة الأفراد على ما يرام في حياتهم المنزلية، ويجب أن يفكروا بشكل صحيح، وأن يعيشوا عيشة سوية، بصورة طبيعية («Clean Thinking, Clean Living, Square Dealing»).

ولكي يتحقق من ذلك، فإنه قد أسس «قسم علم الاجتماع»

الذي يوجد فيه مفتشون مكلفون بالذهاب إلى منازل العمال للتحقق من تقيدهم الجيد بشروط الحياة، والنظافة، والأخلاق، وبحس التوفير اللازم من أجل أن يستحقوا (Five Dollar). أضف إلى ذلك، ليحصلوا على تلك 5 دولارات، يجب عليهم أن يعملوا في المعمل لمدة لا تقل عن ستة أشهر، وأن تكون أعمارهم فوق 21 عاماً وأن يكونوا متزوجين، وإن لم يتم استيفاء شرط من تلك الشروط، فإن العامل سينال فقط راتباً لا يتجاوز 2,5 دولار. وهكذا، وخلال العامين الأوليين من التطبيق، فإن 28٪ من العمال وجدوا أنفسهم مرفوضين من دخول البرنامج. وفي عام 1917، كان فريق المفتشين يتألف من 52 مفتشاً نظامياً ومن 14 عضواً خاصاً. وهكذا فإن فكرة نمط التنظيم الصناعي الذي يستلزم نمط حياة خاص للمستخدَمين قد أبصرت النور بوضوح في عقل فورد. لقد طمح إلى إبراز العامل الجديد، المتكيف جسمياً مع خطوط الإنتاج بفضل زوجته التي يتوجب عليها ملاحظته لئلا يمضي جزءاً من الليل في شرب الكحول في الحانات أو ملاحقة الفتيات؛ زوجة يتوجب عليها أن تطعمه وتعرف كيف تقتصد في النفقات.

لقد أسرف المفتشون أيضاً بالنصائح في المجال الغذائي (اقترحوا وجبات طعام ذات نمط حضّره هنري فورد، الذي هو نفسه نباتي)، وأسرفوا أيضاً بنصائح من أجل مراعاة الميزانية وتوفير النفقات. لقد كان لذلك أصداؤه العصرية بشكل ملفت للنظر. ويستشهد جان-جاك لايو (Jean – Jacques Layeux) (2012، ص 96) بمقطع من كتاب أحد المفتشين والمدربين في شركة (Goudsmet, 2003 ص 71): إن تنظيماً للحياة والرعاية المنتظمة للجسد والعقل يتيحان وحدهما تحمل تلك الضغوط وتحمل إيقاع العمل دون وقوع ضرر جسماني أو نفسي. ويكفي في الواقع، الاطلاع على الأدبيات الإدارية الحالية لتقدير

الأهمية التي تأخذها النصائح الغذائية في الشركات العصرية، لمكافحة مرض الكوليسترول، وتخفيف الوزن، إضافة إلى نصائح المساعدة المقترحة من أجل التوقف عن التدخين، والرسائل المتوفرة في مكان العمل، وتمارين الاسترخاء، وجلسات التأمل المنتظمة. أما المقابلة التي تخيلها لايو بين عامل ومدربه، فهي تعكس بطريقة حيوية، التنظيم الإداري الحالي: «هل نمت نوماً كافياً؟»؛ «ما هي الإشارات التي أعطاك إياها جسدك؟»؛ «هل تفكر بممارسة الرياضة؟»؛ «إن تكلمنا عن حياتك الصحية، ألا تفكر بالعودة إلى التدخين ثانية؟» إن الهيمنة على الحياة الخاصة تأخذ اليوم أشكالاً مختلفة، لكنها تدل بشكل واضح على إقحام المتطلبات الإدارية في الحياة الخاصة. وقد كتب من جانبه فينسنت دو كولجاك (Vincent de Gaulejac) (2005، ص 144 و148) ما يلي: إن العائلة نفسها مشرّبة بالأسلوب الإداري. إنها مكلفة بتقديم أفراد منتجين. «والمقصود هو الاهتمام الجيد بجسمه، و«رأس ماله الصحي»، وقدراته الفكرية، والحفاظ على المستوى على الصعيد الثقافي، وذلك عبر تسالي مصمّمة، وقصص مبرمجة بانتظام تسمح باستكمال معارفه وتضمن أن يظلّ «موصولاً»».

ومظهر آخر كان به أيضاً فورد «رجلاًعصرياً»: لقد أدرك بشكل سريع أهمية التواصل. فأسس صحيفة للشركة، *Times Ford*، تشجع العمال على العمل الشاق وتوجه نقداً لاذعاً للعمال السيئين الذين يبذرون أموالهم في المشروبات والخروج من المنزل للهو. وكما كتب ج.ب فوستر (Sward, 1968): «باختصار، لقد بلور فورد صورة العامل النموذج الذي أراد أن يكون في معامله. وفي عام 1919، اشترى هنري فورد صحيفة محلية وهي *Dearborn Independan*، والتي وصل عدد نسخها المطبوعة إلى 700000 نسخة. كان يوقع بانتظام على

الافتتاحيات. واستغلها لكي يزلق فيها أطروحاته المفضلة. لقد كان ثمة مصالح مشتركة في الصناعة بين جميع الذين كانوا يشاركون فيها، سواء أكانوا في الإدارة أو في خط الإنتاج. إنه القارب نفسه الذي يستفيد منه الجميع والذي ينبغي الدفاع عنه».

بيد أننا نجده يدافع عن أفكار تستحق الإدانة حيث إنه عارض دخول الولايات المتحدة الحرب ضد الرايخ الثالث ونظم حملات معادية بعنف للسامية. «الأمر الذي أتاح لهتلر أن يتعرف عليه وأن يقدّره». لقد أكد روبرت لاسي (Robert Lacey) (1987)، كاتب السيرة الذاتية لعائلة فورد، على أهمية كتاباته في تطور النازية: «قرأ هتلر، وقد كان مغموراً في ذلك الحين، المقالات والمؤلفات المنشورة والممهورة بتوقيع صاحب الشركة. وكان قد علّق على الحائط صورة لفورد. وكان فورد فضلاً عن ذلك، الأميركي الوحيد الذي نال تلك الميزة الحزينة في أنه ورد ذكره في Mein Kampf. وفي إحدى المقابلات التي أجرتها صحفية *The Detroit News* في عام 1931، أعلن فوهرر المستقبل: «إني أرى في هنري فورد نبعاً للإلهام». وفي عام 1938، تلقى هنري فورد الصليب الكبير ذا المرتبة الرفيعة من النسر الألماني. وهو أكبر تميّز تمنحه الدولة النازية لرجل أجنبي والذي صممه هتلر بنفسه».

النزعة الإنسانية: خطة جيدة

ابتداءً من ثلاثينيات القرن الماضي، ظهرت حركة Human Relation إن مطالب تايلور وفورد لتغيير الحالة الذهنية للعمال وتأمين السلم الاجتماعي لم تتحقق بسهولة كبيرة، على الرغم من جميع التصريحات والمزاعم في ما يخصّ استقامة النموذج القائم وتحلّيه بالصبغة العلمية. لقد اتضح أنه يصعب أكثر مما هو متوقع، الحصول على تعاون العمال وضمان مناخ نفسي مناسب. وإن توسع التايلورية في مصانع رينو (Renault) في

فرنسا قد رافقه بالطبع حركات إضراب مدهشة. لكن فورد لم يكف عما يفعل، وإنما أراد أن يتغلب على أشكال المقاومة الإنسانية والاجتماعية لنظامه، كان مستعداً للجوء فعلاً إلى النظرية الاجتماعية من أجل تحقيق ذلك. ويورد عالم الاجتماع جورج فريدمان في كتابه **إلى أين يتجه العمل الإنساني؟** (*Où va le travail humain?*) (1963، ص 118 و119) أن فورد أدرك أنه لا بد له حتماً من تعبئة جانب آخر علاوة على الجانبين التقني والتنظيمي، فاستعان بعلم النفس: «إن هنري فورد الذي كان مكملاً مباشراً لتايلور، في كثير من النقاط، جعل في حوالي عام 1945، من تطور Scientific Management الأميركي أمراً باهراً حينما أعلن في سلسلة من المقالات التي أثارت مشاعر عميقة، بأن الصناعة المنطلقة قُدُماً، و«المبدعة» كما أسماها، ينبغي أن تولي لـ «العنصر البشري» كل الاهتمام الذي كانت توليه حتى ذلك الحين لـ «العنصر الآلي» . لقد شكلت العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة مجالاً جديداً ورحباً. والمصارع العجوز، الذي ما فتئ يمدح بقوة التقدم بفضل العلم والصناعة، أضاف قليلاً من السذاجة والعتق إلى تفاؤله الموروث من عصر الروّاد قائلاً: «إن الإنسان العصري الذي انتصر على الآلة يستطيع أيضاً أن ينتصر على الصعوبات التي يسببها سوء التفاهم» (ص 118-119).

ترتكز حركة Human Relations على تطور علوم الإنسان المطبقة في عالم العمل. لقد حظي الجانب النفسي بمكان معتَبر. وقد حلل جورج فريدمان الصلات القوية التي تربط تلك الحركة بشركات ذلك العصر فقال: «في هذا الوقت، نمَت فيه وفرضت نفسها مدرسة (Harvard School of Business Administration) الشهيرة، حيث أرسلت إليها كثير من الشركات، من منظور استراتيجي، مدراءً في عمر الشباب وقادة مستقبل من أقسام إدارة الموظفين. وحينذاك، تطورت الدراسة الاستقصائية الواسعة والتقليدية لـ «Works Hawthorne» (General Electric)

(Company, Chicago التي امتدت لاثني عشر عاماً، من عام 1927 إلى عام 1939؛ وفي ذلك الحين تم إنشاء العديد من المراكز والمعاهد المتخصصة بالعلاقات الإنسانية والملحقة بالمدارس التقنية الكبرى وبالجامعات. وقد كان إلتون مايون (Elton Mayon) وفريقه، المدربون في School Harvard وخبرات General Electric، من أنشط الدعاة لذلك التطور. وأولئك الذين وجهوا نحو أوساط أرباب العمل وكان عددهم أكبر من أولئك الذين وجهوا نحو النقابات (إلى درجة أن بعض الشباب، المنتمين إلى جيل الجامعات الجديد والعلمي، اتهموا بأنهم يولون كل اهتمامهم لعلم الاجتماع الإداري-Sociology of Man) (agement، قد انهمكوا في إعطاء المدراء مفهوماً جديداً عن عنصر العمل. إن الرجل في العمل، وهم لا يملّون من تكرار ذلك عليهم، ليس فقط homo œconomicus، تديره حصرياً ضرورات المصلحة و الحوافز المالية. إنما هو «كائن اجتماعي». [...] ويتوقف موقفه إزاء مهماته، وكفايتهم، ومردودهم على العلاقات النفسية والاجتماعية داخل مجموعات العمل: الفرقاء، خطوط الإنتاج، القِسم» (ص 120 و121). وتابع جورج فريدمان قائلاً: «على هذا النحو وشيئاً فشيئاً، تم استحداث مايسمى بـ «موظفي الإدارة» في كثير من الشركات الأميركية الذين رأيتهم في العمل والذين يتعين أن نذكر هنا بعض ملامحهم [...]. يجب قبل كل شيء ملاحظة وسماع الشكاوي، وتطلعات الموظفين، ومعرفة التطلعات النفسية والاجتماعية الداخلية الكامنة، وتصنيف أهمية المجموعات «غير الرسمية» البعيدة عن أن تكون قابلة للتنضيد في الترتيب الهرمي النظامي، المرئي والرسمي للشركة» (ص 122-123). لقد أجرى برنارد-بيار لوكير (1994) تحليلاً معمقاً جداً للخبرات التي حدثت على مدى ثماني سنوات (من 1924 إلى 1933) بالتعاون مع مختلف فرق البحث الجامعي وWestern Electric. لقد أوضح أن تلك الخبرات تشكل القاعدة التجريبية الصلبة التي تستند إليها حركة

العلاقات الإنسانية من أجل إتمام واستيعاب التنظيم العلمي للعمل. هذه القدرة لأرباب العمل الفورديين (نسبة إلى هنري فورد) في الانضمام إلى الحركات الإنسانية تبدو واضحة جداً في قوتهم الأيديولوجية.

من وجهة النظر تلك، تندرج استراتيجية تايلور مثلها مثل استراتيجية فورد، في إطار استمرارية أيديولوجية أرباب العمل المتوطدة جيداً والتي تسعى، منذ الثورة الصناعية الأولى، إلى احتواء إمكانية ثورة العمال التي تحرضها الأفكار الاشتراكية. ولم ينتظر دعاة النزعة الأبوية فورد لكي يطوروا ممارسات تعاطف نحو كادر موظفيهم. «إن الأبوية تصمم علاقة إجتماعية حيث يكون عدم المساواة أمراً منكراً، ويتم تغييره عبر تعبير مجازي يشبه الحائز على السلطة بأب، أما الأشخاص الفاعلون الخاضعون لتلك السلطة، فهم أبناؤه. ويسعى ذلك التعبير المجازي إلى تحويل علاقات السلطة والاستغلال، إلى علاقة أخلاقية ووجدانية. ويحل الواجب والمشاعر محل الأنظمة والمكاسب»، ذلك آنفاً ما أوضحه ميشال بينسون (Michel Pinçon) (1987، ص 95) الذي استشهدت به مانولاّ روبنز-فونتز (Manuella Roupnes-Fuentes) (2011، ص 43). وبلغت تلك الأبوية أوجها بين عاميْ 1919 و1945.

وقد حددت فرانسواز دو بري (Bry de Françoise) (2003، ص 1078-1079) ثلاثة نماذج مختلفة: «الأبوية المادية التي تتصف بشبكة مؤسسات ترافق المستَخدم وعائلته، من المهد إلى اللحد، عبر أكثر الأشكال تطوراً؛ والأبوية الأخلاقية التي تتجلى في تدخلات على صعيد الحياة الخاصة وحتى الفردية، وتتخذ غالباً صفة دينية؛ والأبوية السياسية حيث يحوز الصناعي وعائلته، وحتى أقاربه على التفويضات السياسية والمهنية».

في فرنسا، نجد بشكل خاص الأبوية المادية والأخلاقية هي التي تتوسع. ويحلل ذلك بشكل جيد هنري جوردا (2009، ص 149-168) في مقاله «من الأبوية إلى النزعة الإدارية» فيقول: «إن رب العمل يستثمر في بناء المساكن، وحتى في المدن العمالية، والمستشفيات، والمدارس، والمكتبات [...]. إنه يؤسس أنظمة تعاون وتآزر في الاستهلاك. باختصار، إنه يتصرف كما يتصرف أب تجاه عماله الذين يعطيهم وسيلة كسب قوت حياتهم. [...] وبالتالي فإن رب العمل يمارس سلطته على النطاق الخاص للعمال عن طريق الأعمال الاجتماعية، باسم ما يعتقد أنه يدخل في حيز مسؤولياته. على سبيل المثال، نجد أن رب العمل والمصنع يظهران في ميدان الأنشطة الترفيهية، عن طريق استحداث الهيئات الرياضية والمجتمعات المتعددة في الغناء، والصيد، والموسيقى [...]. ذلك أن الأنشطة العمالية يُنظر إليها على أنها تتنافى مع الانضباط الصناعي، وترجعهم إلى الفساد الأخلاقي، وتكشف عن تدني المستوى. لذلك، فإن رب العمل يفضل ممارسة أنشطة سليمة تبعد العمال عن الرذائل: الرياضة، بالإضافة أيضاً إلى أعمال الحديقة، وأعمال التصليحات التي تشغل رب العائلة وتجنبه الانزلاق إلى إدمان الكحول. هذا ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لرب العمل في الوقت الذي تتعقلن المصانع، وتتكثف وتيرة العمل، وحيث يتطلب تحديث التجهيزات احتراماً أكثر صرامة للأنظمة الداخلية وتعبئة أكثر تركيزاً للقوى العاملة».

يُفترض بالعمال ومديري الشركة إذاً أن يتشاركوا في حيّز العمل والمعيشة نفسه، وكذلك في الحيّز الفكري والاجتماعي. إن الأمر يتعلق بتجميع اليد العاملة ودمجها في العالم الذي أراده الرجل الصناعي.

ويتعلق الأمر أيضاً بالانتقال من تدخل الدولة، إلى تقلّد مسؤوليات من الممكن أن يدّعيها ذلك الرجل الصناعي. وكذلك المقصود هو تجنب معدل التبديل العالي الذي يتيح للعمال إثارة المنافسة بين الشركات.

من هذا المنظور، نجد أن رب العمل يتولى، بصفته الأب الصالح للعائلة، ملكية خاصة كوّنها المصنع، ويتولى أيضاً ما ينبغي أن يوفر الحياة لتلك «العائلة».

إن النزعة الأبوية التي كانت موجودة من قبل بشكل واسع، تعتبر حاملة لُهدب الفلسفة الاجتماعية التي سينشّطها فيها بعد تايلور، وفورد بشكل خاص. تستند النزعة الأبوية في الواقع، إلى إرادة إيجاد إجماع وتحرص على شروط الحفاظ على القوى العاملة، وثمة مظهران قد تعلق بهما بشكل خاص هنري فورد.

الإجماع الأعمى

سيكون أسوأ أعداء الرأسمالية مبهورين بشكل أساسي بالجانب العلمي للتايلورية. لقد رأينا كيف أن اليسار الأوروبي قد تمكن من الاستسلام لإغواء الحوريات التايلورية، لكن أن يقرر لينين وستالين، المسحورون بأرباح الإنتاجية المقتلعة، زرع بذور التنظيم المسمى بـ «العلمي» للعمل في الاتحاد السوفييتي، فهذا أمر ليس بالهامشي. ويطرح روبرت لينهارت (1976، ص 11 و113) سؤالاً لا غنى عنه: «في تحليل لصيغة الإنتاج الرأسمالي «الصافي»، يكون التنظيم العلمي للعمل بحسب تايلور هو الأفضل من أجل تجسيد سير العمل الرأسمالي، الذي رُدّ إلى جوهره. ترى كيف أُمكن اعتبار نموذج تنظيم العمل ذاك، بمثابة نموذج للصناعة السوفياتيّة في السنوات الأولى التي أعقبت ثورة تشرين الأول/ أكتوبر؟» الجواب هو: لأن لينين التفت في الواقع نحو التنظيم العلمي للعمل (OST)، مع خيارين مهمين: **الأول** يزعم أن العمال

استولوا على ذلك العلم «لكي يفعّلوا بأنفسهم قوى عملهم، بالطريقة التي هي أكثر اقتصاداً وعقلانية ما أمكن». ولعل المقصود آنذاك هو إعادة نزعة تجميع المعارف. **والثاني** هو أن «تزايد الإنتاجية سوف يسمح بتقليص يوم العمل بشكل كبير، وبالتالي سيتيح تطوير أنشطة العمال السياسية بشكل صحيح. وحتى أن لينين [...] أورد أرقاماً: «ست ساعات من العمل البدني باليوم لكل مواطن راشد وأربع ساعات في إدارة الدولة». نحن نعرف جيداً أن الواقع لم يكن كما دعا إليه لينين، لا بالنسبة إلى الخيار الأول ولا بالنسبة إلى الخيار الثاني. وكما نعرف فإن الستاخانوفية[3] (Le stakhanovisme) قد فاقمت من عيوب التايلورية. ويوضح ذلك مارسيليو رودريغ لوكاس (Marcilio Rodrigues Lu-cas) (2013): «إن الطرق الجديدة الموضوعة انطلاقاً من تسجيلات أرقام أتباع الستاخونوفية، بدلاً من أن تقوض أسس الانفصال بين العمل اليدوي والعمل الفكري (كما قدمها ستالين)، فإنها عمقت الانفصال «التقني» بين العمالة الماهرة وغير الماهرة»، والتي كان من نتائجها «تزايد التمايز بين الرواتب [...] والذي تحول إلى علامات للتمايز الاجتماعي». أضف إلى ذلك، فإن الطرق الستاخانوفية باعتمادها على مبادرات عمالية منعزلة (ضمن منطق «من الممكن فعل الأفضل»)، قد أدت إلى اضطراب في تنظيم الإنتاج.

بوسعنا أن نرى هنا تخبطاً فادحاً في النتائج نظراً لأن الطرق الأخرى لم يتم استغلالها مطلقاً، ولأن ادعاء فريدريك تايلور بتطوير النموذج الوحيد الأفضل (One Best Way) قد تم بالتالي إقراره. لم يتم البحث عن طرق أخرى، أو عن أساليب منطقية أخرى في تنظيم العمل، بما أنه تم الاطمئنان إلى أنه، مع هذا التنظيم للعمل الذي ينتحل

(3) طريقة لزيادة الإنتاج في العمل بمبادرة العمال وضعها ستاخانوف السوفييتي. (المترجم)

الصفة العلمية، تم العثور على الطريق الملكي للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة. وهكذا تأكّد نجاح التايلورية التاريخي والعالمي.

هل من اللازم هنا أن نعيد إلى الأذهان أن مبدأ تايلور الرئيس، القائم على الفرضية التي تقول بأن العمل يمكن أن يجري بشكل مستقل عن الإرادة الطيبة أو الشريرة للعمال، وبمعزل عن الحالة الذهنية ومستوى معارفهم، قد كذّبه الواقع؟ ودون مشاركة العمال وحشد المعارف، والمهارات غير النظامية التي يصوغونها عند تماسهم مع العمل وعبر خبراتهم، لن يكون على الإطلاق ثمة مكاسب إنتاجية بهذا الحجم المرتفع. يكفي أن نفكر بما يقدمه العمل وفق قوانين الشركة: كل العمال يحرصون بدقة على توجيهات ومعايير ومتطلبات العمل. إنهم لا يفعلون إلا ما يفترض أن يفعلوه بحسب الطرائق التايلورية في تنظيم العمل. وكل ذلك لم يأت بنفع. وما يبرهن على نقيض ذلك، أنه في الأوقات العادية، يقوم العمال بالعمل بشكل مختلف، وبشكل أفضل مما يتوقعه ويفرضه منظمو ومجهّزو العمل. وهذا ما ندعوه «العمل الحقيقي» على العكس من «العمل المنصوص عليه». إن التجريد الذي تتسم به التايلورية، والذي يقدمه مبتكرها بوصفه ضمانة لشرعيتها وفعاليتها، يجعل تلك التايلورية غير فعالة دون الإسهام الطوعي (لكن غير القانوني) للعمال عبر ممارسات تتلاءم مع التنفيذ المادي لنشاط العمل، ومع تقلباته، واختلالاته، التي لا يمكن أبداً للمهندسين والتقنيين توقعها بشكل كامل وهم جالسون في مكاتبهم.

لقد رافق تحليل هذا الجزء من الواقع علم الاجتماع، وعلم التوافق الوظيفي، وعلم نفس العمل في السنوات الممتدة ما بين 1970-1980. وفي فرنسا، عام 1975، كتب كل من هيلين دسبروس (Hélène Des-brousses) وبرنار بلوال (Bernard Peloille) عام 1970: «حسب

غالبية العمال الذين شاركوا في البحث، فإن أي تحول مادي مرتبط بالنشاط لا يمكنه أن يحدث بشكل صحيح إن هم فكروا باستمرار بشيء آخر سوى عملهم وإن كان متكرراً وآلياً، ومؤتمتاً. وإن عدداً معيناً من المعلومات ينبغي توليفها بواسطتهم، فتتيح لهم الكشف عن أوجه عدم الانتظام المستمر لعملية التصنيع الحقيقية، وتتيح لهم الحكم، واتخاذ القرار، والتدخل الفوري من أجل معالجتها. [...] وتسمح الممارسة المتكررة بإبراز انتظام بعض المظاهر والتنوع في العوامل التي تسهم في تأدية دور فريد. ويتشكل إعداد ذهني تركيبي متعدد الجوانب». ويخلصان إلى القول بكل اقتدار: «حتى وإن كان العقل في زنزانة [...] فإنه مطلوب فيها بشكل مستمر».

وفي الولايات المتحدة، كتب كنث كارلتون كوسترر (Kenneth Carlton Kusterer) (1976) قائلاً: «من المهم بخصوص برنامج الإعداد ذاك، أن الشركة كانت تقبل افتراضياً أن يحدد العمال القدامى معالم عمل العمال الجدد [...] لم يكن المدراء أبداً يخبرون العمال الجدد بشكل منتظم بما يريدون منهم أن يؤدوه [...]. وبالنسبة إلى المراقب الخارجي، فإن سماح الشركة للعمال بأن يضعوا برنامجهم الخاص في الإعداد، يعود إلى الاعتراف الصريح بأن الإدارة لا تعرف بوضوح وبشكل مفصل ما ينجزه كل عامل في عمله»[4]. إن العديد من الكتاب قد أكثروا التحليل حول مسألة العمل الحقيقي ذاك.

لكن، ينبغي ألا نخدع أنفسنا بهذا، إذ إن إدارات الشركة لديها علم بوجود أولئك العمال ذوي المعارف، وبوجود مهارات الشغيلة تلك، وهي تدعهم في مكانهم، مدركة أهميتهم، لكنها في الوقت نفسه

(4) قمت بالترجمة.

تنكر كل ذلك. إنها لا تحاربهم في حياة العمل اليومية الملموسة، لأن تلك المهارات تجعل شروطاً منصوصاً عليها عملياتية، لكنها تمثل في الواقع عيوباً تتعلق بجانبها النظري والمجرد. إن حشد تلك المعارف لا غنى عنه من أجل السير الحسن للعمليات، ورؤساء العمال مهيّئين لمعرفة ذلك. لكن، مع هذا، لا توجد نيّة للاعتراف بذلك. إن إخفاء تلك المعارف والمهارات يقدم فوائد مالية لايمكن إهمالها (مما يسمح بعدم مكافأة العمال) ويبرر استبعاد العمل من كل تأثير رسمي حول تحديد مهماتهم وعملهم. كان تايلور وفورد يكرران هذا (وكذلك المستخدَمون الذين اختاروا هذا النموذج): ما إن نكون في العمل، حتى يتوجب على العمال أن يعملوا وفق امتثال صارم لأساليب العمل المفروضة، وللتعليمات وأوامر رؤسائهم.

تلك الممارسات العمالية في التورط غير النظامي تنطوي على تناقض وتستحق التساؤل حول أسسها. في الواقع، إن العمال وهم يعدّون ويحشدون تلك المعارف التي تجعل التنظيم التايلوري أكثر قابلية للتنفيذ وحسن الأداء، فإنهم يصبحون متواطئين في استخدامهم الخاص ذاك، لأنهم يجعلون النظام الذي يعاني من النقص نظاماً منفّذاً. وإنْ عمل عدد من الكتّاب على توضيح ذلك العمل الحقيقي، وتلك المعارف الضمنية، غير الرسمية، فإنهم قليلاً ما طرحوا مسألة الأسباب التي دفعت العمال إلى التصرف على ذلك النحو. مع ذلك، يمكن أن نصوغ عدداً من الفرضيات (Linhart, 1985).

يتوصل العمال عبر تلك الممارسات غير النظامية، إلى أن يفعّلوا مجدداً نقاط الشعور في عملهم، إنهم يستعيدون تمركزهم كمحترفين قادرين على فهم عملهم، والتأثير فيه؛ إنهم يضعون أيضاً أسس التضامن، لأنهم يتبادلون معارفهم، وينقلونها إلى من هم أصغر منهم

سناً، ويسخرونها من أجل مساعدة أولئك الذين هم بينهم ويعانون المصاعب. إنهم عن طريق تلك الممارسات اليومية، يتدخلون في نموذج يدعي أنه مضبوط تماماً، ومسيطر عليه بشكل كامل. نجدهم يؤكدون أنهم أفضل من العلم، وأكثر فعالية منه، ويستطيعون ذاتياً أن يعيشوا ما هو في الواقع، تعاوناً موضوعياً (إنهم يجعلون النظام أكثر فعالية حينما يتقنون قوته التقنية والتنظيمية) بوصفه تحدياً جوهرياً. إنهم بتفعيلهم لتلك المعارف غير الرسمية، فإنهم يحاربون شعور العجز والاتكالية الذي يولده تجزئة العمل وأغلال لوحة التعليمات المحيطة به. إضافة إلى ذلك، وحول هذا العمل الحقيقي تدب الحياة في مجموعات عمل حقيقية وتتطور كذلك، بالتأكيد إنها مجموعات غير نظامية أيضاً، لكنها تفسح المجال للتفاعل الاجتماعي، وللأخلاق والقيم المشتركة. و تلك المجموعات تجعل تحمّل العمل ممكناً أكثر، ذلك أنها تمثل قوى صغيرة يمكن أن تؤثر على مجرى الأحداث.

وإن كانت الإدارة تعرف هذا الجزء من الواقع دون أن تقرّ به، فهذا هو الشيء نفسه بالنسبة إلى النقابات الفرنسية التي رفضت، لفترة من الوقت، القبول به. أما الأسباب كما يمكن تخيلها، فإنها مختلفة تماماً: بالنسبة إلى النقابات التي تريد أن تتمتع بروح القتال والمناوأة المباشرة ضد أصحاب العمل الرأسماليين، فإنه لا مفرّ من التسليم بأن العمال يصبحون حلفاء موضوعيين في أعمالهم (Borzeix, 1980). كذلك، لا يمكن التسامح بتسخير تلك المعارف من أجل المطالبة بتحسينات للمؤسسة ولمحتوى العمل، لأن ذلك قد يسهم في إكساب العمل شكلاً رأسمالياً، ذلك العمل الذي يقصد به الكفاح قبل كل شيء. وتتطور النقابات فيما بعد عام 68 لتعتبر، خلال سبعينيات القرن الماضي، أن الخبراء الحقيقيين في عملهم هم العمال أنفسهم. إننا نقدر في هاتين

الحالتين مدى ثقل الأيديولوجية، وقوتها في العلاقات الاجتماعية. وكل ابتكار إداري أو تنظيمي في عالم العمل ترافقه أيديولوجية موجهة لإضفاء الشرعية عليه والتي تجتاح المجتمع بكامله. وثمة اتجاه لبخس قيمة فعالية ذلك الابتكار ورسوخه. والحال تلك، فإن ذلك الاتجاه يسهم في تعطيل الاعتراض أو في توجيهه بأسلوب مسيطر عليه. إن كان يجب إضفاء أهمية على تحليل وفهم الابتكار الإداري والتنظيمي في حدّ ذاته، من منظور واضح، حيث تكون له نتائج حاسمة على واقع العمل بوصفه تجربة معاشة، فإنه ينبغي على النحو ذاته إضفاء أهمية على تحليل وفهم الأيديولوجية التي ترافقه وكذلك استقبالها في الأوساط المختلفة.

ويوضّح فرانك فيشباخ (Franck Fischbach) (2008)، ص 25) بأنه في النظرية الماركسية، تنظرالطبقة المسيطرة (أرباب العمل) إلى مصالحها الخاصة وتقدمها على أنها مصالح المجتمع بأكمله، و أنها مصالح عامة، لسبب جوهري وهو التقسيم ما بين العمل المادي والعمل الفكري. وهذا التقسيم هو الذي يُفقد الطبقة المسيطرة الإحساس بالحقائق؛ فيكتب قائلًا: «إن مفكري الطبقة المهيمنة في مجتمع ما، هم الأفراد الأقدر على تمكين الضمير النظري وتصوراته. ما من فكرة ستكون مستقلة أكثر، وبالتالي أكثر تجريداً، وعمومية و شمولية من الأفكار التي ينتجها مفكرو الطبقة المهيمنة. ليس الأمرإذاً أن هؤلاء المفكرون يريدون عن قصد أو أن لديهم مشروعاً طوعياً وواعياً لإنتاج أفكارعامة يقدمون فيها المصلحة الخاصة لطبقتهم على أنها مصلحة شاملة، وإنما الأمر هو أنهم بمقتضى موقعهم الاجتماعي، وبعدهم الأقصى عن الإنتاج الحقيقي، فإنهم لا يستطيعون إنتاج سوى أفكار يطمحون في أن تبلغ أوج الشمولية».

إن فرضية «فكر عاجز [...] فكر مجرد وعام لا يسمح بأي معرفة دقيقة وحاسمة، وإنما يقدم على الأقل ميزة توليد مفاهيم شاملة مفيدة للغاية في تخليد وضعهم المهيمن» (ص 25-26) هي فرضية مثيرة للاهتمام. إنها تسمح بالخروج من فكرة التلاعب والمؤامرة، وإن كان يوجد، كما هو الحال عند تايلور، استراتيجية تجريد العمال لئلا تبقى لهم صفة المحترفين، ويفقدون بالتالي قدرتهم على الاعتراض. «إن المفهوم الماركسي للأيديولوجية لا يتعلق إذاً بإشكالية الوهم، الذي هو أقل من التلاعب، وإنما يتعلق بالتعبير غير الملائم والتخيلي للواقع، ذلك التعبير الذي يرتبط هو نفسه بمفهوم الحقيقة» (ص 27).

لكن ما يبدو أنه كشفي أكثر في الفكر الماركسي نجده يتلائم مع تحليل أولئك الذين يعانون من الطبقة المهيمنة. وادعى فرانك فيشباخ أنه حسب ماركس فإن «حياة بليدة ومشوهة هي تلك الحياة التي لا تمتلك الوسائل ولا الظروف التي تتيح لها أن تحدد ذاتها وأن تتطور انطلاقاً من تلقاء نفسها وبنفسها. [...] وإن لم تصبح تلك الحياة نشطة بذاتها، فذلك لأن ما ينشطها دوماً ويحددها شيء آخر غير ذاتها، ويتمثل في الظروف والأحداث والأسباب التي لا تفهمها تلك الحياة أو التي تجهلها. وبالتالي فإن الأفراد الجاهلين للأسباب التي تحدد تصرفاتهم، يمكن أن يتوهموا أنهم يتصرفون انطلاقاً من تصورات بأنهم ينجزون لأنفسهم أشياء وغايات، الأمر الذي يفترض أنهم يتوهمون في الوقت نفسه أن تلك التصورات هي تصورات أساسية ومسيطرة» (ص 22). أو يمكن القول بوضوح أشدّ أن «التشويه الأساسي للحياة الإنسانية (بمعنى أنه في كل شكل منجَز في الحياة الإنسانية، على كل فرد أن يتمكن من تكريس نفسه للإنتاج المادي والفكري على حد سواء) [...] يتمثل بإيجاد نواة لكل أشكال الأيديولوجية، أي التصور المتخيل للاستقلال

الذاتي والصفة المحددة للأفكار والتصورات المتعلقة بالحياة الحقيقية». ويستشهد بماركس (مقتبس من الأيديولوجية الألمانية): «إن كان التعبير الواعي عن الظروف الحقيقية لحياة الأفراد أمر متخيل، وإن هم قلبوا الواقع رأساً على عقب، في تصوراتهم، فإن تلك الظاهرة لا تزال نتيجة لأسلوب نشاطهم المادي المحدود وللعلاقات الاجتماعية الضيقة الناتجة عنه».

في حقبة الثلاثين المجيدة[5]، لاسيما في فرنسا، كانت توجد تلك العقيدة التي تشاركت فيها المنظمات النقابية المتعلقة بالقوة العظمى للتنظيم التايلوري للعمل المؤسَّس على العلم. فقد كانت توجد عقيدة إضفاء الشرعية على صفقة (Deal) تقوم على مقايضة إنتاجية تزداد باستمرار (وهي التي كانت تسبب تدهوراً في حياة العمل) بزيادة في الرواتب ومكافآت يزداد عددها أكثر فأكثر، وهي فتحت أمام طبقة العمال أبواب المجتمع الاستهلاكي والتسليات. لقد ارتكز الجانب الحاسم إلى توزيع مغانم الإنتاجية، وقد كافحت النقابات المتفقة مع قاعدتها من أجل تحويل أكبر المنافع نحو الرواتب والمكافآت.

في فترة التحديث الإداري الذي عرفناه منذ ثمانينيات القرن الماضي، يبدو أنه، على الرغم من انتشار التقنيات الجديدة والمعلومات وسبل التواصل، إلا أن قدرة الأفراد على انتقاد النموذج وإدخال مسافة حرجة مازالت أقل. لا شك أن إضفاء الصبغة الفردية والتعبئة اللتين أنشأتهما الإدارة الحديثة ويوضحان ذاتية المستخدَمين، يلعبان دوراً

---

(5) (**الثلاثين المجيدة** بالفرنسية: Trente Glorieuses) تشير إلى الفترة بين 1945 و1975 التي شهدت فيها أغلب الدول المتقدمة عموماً نمواً اقتصادياً كبيراً. (المترجم)

مهمًا في ذلك الضعف المتزايد في تأثير الأيديولوجية المهيمنة، والذي يؤدي هو نفسه إلى هشاشة أكثر شدة. في الفصل التالي، سوف أبذل قصارى جهدي لأحلل خصوصيات العمل العصري، سواء على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد الأيديولوجي الذي يحيط به، وأحاول أن أوضح إلى أي مدى نحن بعيدون عن تخطي ذلك التفاوت بين أيديولوجية العمل والأسس الحقيقية في تنفيذه.

3. تعاريف جديدة للعمل، للأخلاق والسعادة
نموذج إداري حديث

الأمر إذاً يتعلق بتحقيق ذلك في الحاضر

هل تقولون إنها معاناة؟

سأقول بلهجة لا تخلو من التحريض، أن ما يفرض نفسه بشكل صارخ على عصرنا، هو المعاناة في العمل. إنها في حقيقة الأمر، تشغل عالم الفنون والمسرح بقدر ما تشغل وسائل الإعلام والمؤسسات السياسية. تلك المعاناة أصبحت حاضرة الوجود في كل مكان. إنها غالباً ما تظهر كظاهرة معاصرة، ككاشفة عن مجتمعنا، وعن تعقيده، وعن الهشاشة الكبرى التي يعاني منها أفراده.

إن اهتمام عالم العمل ينصب على الروائيين، وعلى كتّاب المسرحيات، ومخرجي الأفلام والبرامج الوثائقية. حيث نجد عندهم بشكل مدهش، منذ حوالي خمسة عشر عاماً، اهتماماً متجدداً بالعمل المرتبط بالعنف، والانتحار، والقتل، والاكتئاب، والجنون. في هذا

العالم، يتخذ العمل منعطفاً مأساوياً؛ إنه يصبح مسألة حياة أو موت، حيث يجد «الأبطال» أنفسهم يواجهون انحداراً حقيقياً نحو الجحيم. لاسيما أنهم وحيدون على نحو رهيب. ولقد شاركت وسائل الإعلام في تلك الرؤية، مختطفة لأهداف تتعلق بالعمل مفاهيم مثل المعاناة، Burn-Out، المخاطر النفسية الاجتماعية، أوجه المشقة، الشقاء، والمضايقة. وعلى نحو يثير الحزن، أصبحت بعض الشركات الكبرى شهيرة بفضل حالات الانتحار في العمل مثل رينو، فرانس تلكوم، لا بوست. لقد تم إنذار الرأي العام. وأخذت السياسات العامة بمنتهى الجدّ ذلك الجانب من عالم العمل : تم تسريع بعثات تقصي الحقائق، وتقارير وزارية تم تسليمها، وقوانين حول المخاطر النفسية الاجتماعية والمضايقة تم اعتمادها، وتجندت النقابات في لجانها الصحية كما في هيئات الصحة، والسلامة، وشروط العمل (CHSCT)، والتي تعمل في الشركات التي تضم أكثر من خمسين موظفاً. وكثر عدد المراصد التي ترصد الضغط النفسي، أما الشركات الاستشارية المتخصصة في مسألة المخاطر النفسية الاجتماعية RPS فقد قضت أياماً هانئة... وهكذا احتلت مسألة الشقاء في العمل والانتحارات مركز الصدارة.

يبدو أن الأسباب قد تم الاتفاق بشأنها، على الأقل في العالم العلمي لاختصاصيي العمل: تكثيف العمل مع مهمات وأهداف متطلِّبة أكثر فأكثر؛ الافتقار إلى الوسائل الملائمة؛ جاهزية تتطلبها دكتاتورية البريد الإلكتروني بقوة أكثر فأكثر؛ تعقّد العمل وغياب دعم المدراء؛ التعجيل الزمني؛ التجديد المتواصل في الطرق والتقنيات؛ تقييمات غير موضوعية على الدوام للعمل المنجز.

كيف يمكن تفسير تلك الظاهرة في بلد مثل فرنسا حيث إن قسماً لا يستهان به من الشعب النشط يستفيد من المدة القانونية للعمل وهي 35 ساعة، وحيث إن إدارات كبرى الشركات قد شرّعت عدداً من المواثيق الأخلاقية، ومدونات قواعد السلوك، التي تؤكد على إرادتها في إدخال المواطنية في وسطها وعلى التحلي بروح المواطنة الجيدة، كما أن حوالي ربع المستَخدمين هم موظفون وقانون العمل لا يزال بالنسبة إلى جميع المستخدمين هو الحامي مقارنة ببلدان أخرى؟ ما الذي تعلمناه من تلك الظاهرة الممتدة على مدى ثلاثين عاماً من «العصرنة»؟ وقبل كل شيء، لمَ تلك الظاهرة جديدة وذات صبغة خاصة؟

يصعب التأكيد على أنه في سنوات الثلاثين المجيدة في عهد التايلورية والفوردية، في المشاغل، وعلى خطوط الإنتاج كما في مجموعات الطباعة على الآلة الكاتبة، لم يكن العمال والمستخدَمون يعانون، وأن المشقة والشقاء والمعاناة في العمل لم تكن جزءاً من خبزهم اليومي. مع ذلك، فإن تلك المسألة لم تكن حينذاك قد أثيرت، ولم تكن تحتل الصدارة كما هو الحال اليوم. يقول بعض خبراء العمل إن الأمر في الماضي كان يتعلق بشكل خاص بالمشقة البدنية، في حين تسيطر اليوم على نحو أساسي، معاناة نفسية وعقلية أكثر تفشياً. ويرى آخرون أيضاً أن معايشة المعاناة ربما تكون أشد لأن علاقة العمل قد تغيرت ومستوى الطموحات قد ارتفع. لقد أصبح المستخدَمون يطلبون أكثر من العمل، منتظرين تلبية مطالبهم بهدف تحقيق الذات، بشكل أقوى من الزمن السابق، وهذا الأمر قد يكون مرتبطاً بارتفاع المستوى الدراسي، والتدريب ونمط الحياة.

لكن الأمور ليست بهذه السهولة أبداً. إذ لا شيء يسمح بأن ندعي بأنه في الحقبة السابقة، كانت وحدها المشقات البدنية تؤخذ بعين الاعتبار، وأن العمال لم تكن لهم طموحات تتعلق بنوعية العمل، وأنهم لم يكونوا يعانون من الروتين المفروض، ومن التكرارية، والأفق

الضيق للمعيار، وتسلطية المدراء، وغياب الترقية الممكنة. لقد تحدثت شهادات تلك الحقبة عن التحرش الجنسي والنفسي، وعن صنوف الإذلال الممنهج، والنظام الخانق، والتقوقع، وانعدام الفرص. علينا أن نتذكر بأنه في بعض مصانع السيارات، كان يتم تعيين رؤساء العمال من بين قدامى الرقباء في الجيش الفرنسي في الهند الصينية «من أجل جعل البرنس (الرداء) يتعرق». إن الاعتداءات على الحالة النفسية لم تكن أقل أهمية من الاعتداءات على السلامة الجسدية. وتلك الجوانب بدت بوضوح خلال الإضرابات مع احتلال المصانع في أيار/ مايو عام 1968، حيث تركزت المطالب حول مسألة الكرامة وتقدير ما يقوم به العمال في العمل.

إن مبادئ التنظيم التايلوري للعمل نفسها (التي تقوم على استئصال كل مبادرة ومشاركة ذاتية أو تقوم على عدم الاعتراف بهما) تؤدي إلى معاناة حقيقية. ولقد قال ذلك بوضوح والون هنري (Wal-lon Henry) (Alphandery, 1976) في خطابه الذي ألقاه في ملتقى رابطة التربية الجديدة، عام 1932: «إن حرمان الإنسان من مبادرته، وبتره منها خلال يوم عمله، خلال ساعات عمله الثمانية أو العشرة، يفضي إلى جهود هي الأكثر تفتتاً، وإرهاقاً، واستنزافاً على الإطلاق». ويصرّ على أمر وهو أن المعاناة تتعلق بما يُحرم من فعله العامل أكثر من تعلقها بما يُفرض فعله على العامل.

وقد لخصت إيف كلوت (Yves Clot) (2006، ص 313) ذلك في هذه العبارات: «بمعنى من المعاني، لم يطلب تايلور الكثير من العامل وإنما طالبه بأقل القليل...» يبقى إذاً السؤال مطروحاً بحدة: لمَ لم تظهر تلك المعاناة بهذا الحجم الكبير في تلك الحقبة؟ لماذا لم تنل الاهتمام الذي تلقاه اليوم؟ لماذا الانتحار في مكان العمل قد أصبح الآن جزءاً من

أحداثنا الجارية، في حين أنه لم يُثر أو يُذكر إطلاقاً خلال تلك الحقبة؟ لماذا المعاناة لم تكن موضوع المطالب النقابية كما هو الحال اليوم؟

يبدو لي أن ثمة إجابة ممكنة تكمن في طمس المجموعات العمالية التي ذكرناها آنفاً فيما يخص التفاوت بين العمل المنصوص عليه والعمل الواقعي. وتتقارب الاستقصاءات الاجتماعية على أرض الواقع لتتفق على أن التحول الحقيقي لعالم العمل قد أفضى إلى طمس تلك المجموعات. وهي توضح كيف أنه من التجربة الجماعية والساعية إلى إضفاء الطابع الاشتراكي، التي كانت فيما مضى، قد تطور العمل إلى اختبار فردي (Linhart, 2009).

لكن وقبل كل شيء، ما المقصود بمجموعات العمل؟

إنها بشكل رئيس، مجموعات تتألف من حوالي اثني عشر أو خمسة عشر مستخدَماً، يعملون جنباً إلى جنب على مدى فترة من الزمن، ويشتركون في ظروف العمل والتشغيل نفسها. والمجموعة التي يشكلونها غير رسمية، إنها لا تظهر في أي هيكل تنظيمي وليس لها أي اعتراف رسمي، فالهدف التايلوري هو إضفاء الصبغة الفردية بشكل رسمي على العمل. وهذا النمط من المجموعة يوحد المستخدَمين الذي يشعرون أنهم قريبون من بعضهم بعضاً، لأنهم يواجهون المصاعب ذاتها، والمعوقات نفسها، ولأنه تتم إدارتهم والنظر إليهم ومعاملتهم بأسلوب متشابه، إنهم مستخدَمون يصوغون ويتقاسمون، على مدى فترة من الزمن، قيماً ومبادئ أخلاقية وثقافة خاصة بهم.

لقد فرضت تلك المجموعات نفسها على التحليل الاجتماعي في زمن قوانين أوروكس (التي سبق الإشارة إليها) ومجموعات التعبير المباشرة وذات التوجه الجماعي التي تأرسست عام 1982. وبحسب

القانون، فإن تشكيل مجموعات التعبير تلك، ينبغي أن يكون هدفاً للمفاوضات بين النقابات وإدارات الشركة، وأن يستند إلى مجموعات المستخدَمين التي تسمى بـ «الطبيعية». وبشكل رسمي فإن تلك المجموعات التي منحت حق اقتراح التحولات فيما يخص شروط العمل وتنظيمه، فإنها قد استفادت من إمكانية الاجتماع خلال وقت العمل على فترات ومدة زمنية يتم التفاوض عليها أيضاً بين النقابات والإدارات. ومن دائرة الخفاء، ها هي فجأة تلك المجموعات (التي أعيد تسميتها بمجموعات التعبير) تُدفع إلى دائرة الضوء. إنها لم تخرج من الظل فقط لتظهر في عزّ النهار، في قاعات الاجتماع الموضوعة تحت تصرفها، وإنما حظيت أيضاً بالخطاب الرسمي. لقد أصبح لها الحق في أن تتقدم بالأماني والآراء التي يتم نقلها على الفور إلى التسلسل الهرمي الوظيفي، الذي يتوجب عليه الإجابة بحجج مدعومة.

انطلقت كتائب من الباحثين إلى الشركات لاكتشاف مجموعات التعبير الشهيرة تلك، والمجموعات التي انبثقت عنها، ووحدها القائمة حتى ذلك الحين، مثل روبرت لينهارت (1978)، و نيكولاس دوبوست (Nicolas Dubošt) (1979) وعدد قليل من علماء الاجتماع الذين انخرطوا في الرصد المشارك، والذين استطاعوا رؤية تلك المجموعات وهي تقوم بعملها. إن التقييمات حول حق التعبير الذي نص عليه القانون قد سوغت في الواقع قيام عدد كبير من الباحثين بتحليل تأثيره على التنظيم وشروط العمل، وكذلك من أجل محاولة فهم ماهية تلك المجموعات (وهذه هي حالتي بشكل خاص)، وكيف تعمل وتنشئ قواعد لعبتها، وما هي قيمها، وأخلاقها، وعلى أي أسس نجحت في الحفاظ على إجماع عام فيها.

لقد سنحت لي فرصة متابعة عدة مجموعات تعبير لفترة عامين داخل شركة كبرى. لقد استطعت أن أحضر اجتماعاتهم الرسمية وأن أتابع عودتهم إلى المشاغل، وأن أقوم بمقابلات وألاحظ عملهم. لقد توصل بحثي (Linhart, 1991) إلى استنتاج قاطع: إن الحقوق التي منحها إياهم القانون قد انقلبت ضدهم في أغلب الأحيان، ذلك أنها أضعفتهم بوصفهم مجموعات. وبعيداً عن أن يكون لذلك القانون تأثير إيجابي على محتوى العمل (لم تقدم الإدارة إجابات إيجابية إلا فيما يخص تغييرات تافهة)، فإن حق التعبير الرسمي ذاك، الذي نقل المجموعات من الظلّ إلى النور وجعلهم تحت أنظار التسلسل الهرمي الوظيفي، قد أبرز أمامهم أخطاراً عديدة. كانوا يخرجون من المشغل أو المكاتب، ويجتمعون حول طاولة، وغالب الأحيان بحضور من هو أعلى منهم إدارياً وهو المكلّف بإذكاء نقاشهم، لكنهم كانوا يجدون صعوبة كبيرة في العمل وفي تأكيد الذات. لقد اكتشفوا صعوبة الحديث بصوت واحد، وتقديم وجهة نظر مشتركة. كانوا ما إن يبدؤوا النقاش بشكل صريح، وعلانية، من أجل بعث أمانيهم ومطالبهم الواضحة والمشتركة، حتى تظهر الانقسامات، لتكشف عن عدم تجانس أعضاء المجموعة. في الواقع، يتجاور في تلك المجموعات الرجال والنساء والشباب ومن هم أقدم في العمل، أشخاص يحملون مشاريع التنقل، لأنهم أفضل إعداداً أو أنهم ببساطة أكثر طموحاً. وقد توصل بعضهم (أي من هو أقدم في العمل خصوصاً، ويتمتع بجاذبية معينة، وشرعية أوسع) إلى وضع رقابة حقيقية لكي يحافظ على وحدة المجموعة. تلك الرقابة سوف يكون لها تأثير على مستقبل المجموعة.

وسرعان ما بدا أنه لكي تكون تلك المجموعات فعالة ومستمرة، فإنها بحاجة إلى الظل، وإلى السكوت وأن تحترق في نور ذلك الحق الممنوح لها. ومن أجل التعريف بحاجاتها ومطالبها، فإنها تُدفع إلى

أن تكشف في طريقها عن الأسرار الصغيرة، والانحراف عن النظام، والمخالفات التي تمارسها بانتظام والتي تجعل الحياة في العمل أكثر سهولة وتشويقاً بالنسبة إليها. لقد استطعت أن أرى، في «اجتماعات أوروكس»، «فتية» تلقوا التعنيف ممن هم أقدم في العمل بطريقة مستبدة وفظّة حيث إنهم كشفوا النقاب عن أساليب تعيدهم مجدداً إلى «العمل الحقيقي»، معتقدين أنهم سيحصلون على تحسينات. لقد شهدت أيضاً انتقامات قام بها أولئك الذين هم الأقدم في العمل، ما إن عادوا إلى مشاغلهم، لقد انشق تلاحم المجموعة، واستقر الشك والريبة.

إن إدخال مبادئ الديمقراطية الشكلية في الشركة الرأسمالية يصطدم بعقبة كبرى: وهي ميزان القوى الداخلي الذي هو ضد العمال، الذين لم يتوصلوا إلى استعادة فتات الاستقلال الذاتي والتوازن إلا وسط مجموعات تحتمي بالظل المحيط بها. ليس لتلك المجموعات تأثير حقيقي على العمل إلا في الخفاء وفي خرق النظام. إنها تلعب دوراً مهماً في الطريقة التي يتصور فيها العمال تحديات العمل، حينما تسهم في جعل تلك العلاقات الاجتماعية في العمل أقل ضيقاً. إن تلك المجموعات تخفف، بأسلوبها، وزن الأيديولوجيا المهيمنة. إنها تضاهي في الحياة اليومية السلطة المطلقة التي انتحلها التنظيم «العلمي» للعمل والتي يتحتم على تلك المجموعات أن تتحملها. وهي «تضبط» المعاناة إلى حد ما.

لتلك المجموعات طريقتها الخاصة في الاحتيال على أشكال الشقاء، وأن تبقى على مسافة منها، وتروضها. إنها بأسلوبها، تستطيع أن «تسوس» المعاناة في العمل وأن تقلصها إلى أدنى حد على مختلف المستويات. وذلك بالدرجة الأولى عبر التضامن الذي يلعب دور المتراس أمام بعض مصادر المعاناة. وعبرالدعم والعزاء في حالة الإذلال

أوالإزعاج من جانب المدراء، وحتى في الدفاع عن ذلك العامل أو تلك العاملة اللذين يواجهان عداءً من الرؤساء، فإن لها مكاناً هاماً. إن شركات العمل تؤسس علاقات قوة دقيقة جداً من أجل ردع الرؤساء المتحمسين إلى حد زائد، وتتدخل من أجل حماية أكباش الفداء. ونجد أن المجموعات تحافظ على أُلفة حقيقية تجعل جوّ العمل أكثر احتمالاً، مع اللجوء أحياناً إلى المشروب الكحولي في أماكن العمل، والتهريج، والمزاح، وخفة الدم، والسخرية، والألعاب، وكل ذلك درسه عالم الاجتماع الأميركي مايكل بوراوي (Michael Burawoy) الذي كان يعمل في أحد المصانع. توجد بالفعل حياة توازي الحياة تلك التي أرادها التسلسل الهرمي الإداري والإدارة وفكّرا فيها. وهذا ما أشار إليه أيضاً روبرت لينهارت في كتابه *L'établi*، حينما وصف الحيلة التي قام بها ثلاثة يوغوسلافيين يشعرون بالملل ويعملون على خط الإنتاج. لقد استطاعو أن ينظموا أنفسهم ليستلم اثنان منهم مكان الثلاثة في العمل، فاستفادوا، كل بدوره، من الوقت الحر المنتزع من المنطق القسري للإنتاج، لإجراء محادثة ودية مع سيدات صناعة السروج، وتدخين السجائر، وهذا بالطبع بتواطؤ ضمني من العمال المجاورين. إن تهيئة الممارسات التي تسمح بالهرب من علاقة العمل المنصوص عليه، توفر مزيداً من الفعالية (كما وجدنا ذلك أعلاه) وتقلص إلى أدنى حد تأثرات العمل الأكثر ضرراً. كل عامل يسعى إلى الابتكار، وتغيير أسلوب العمل، مقدماً إسهامه، من أجل تحسين ظروف العمل، وإدخال المبادرة مجدداً، والانطلاق نحو فتح هامش من الحرية وتقاسم العمل هناك حيث أن التدخلات المعبرة، والمحددة والفردية تماماً يتم اتخاذها. وقد وصف نيكولاس هاتزفيلد (2002) بصورة جيدة أولئك الذين أسماهم بـ «البارعين» والذين أثاروا إعجاب كل العمال في بحثهم عن الإحساس والجمال في العمل – على حد تعبير كريستوف دوجور.

لقد أدت تلك المسافة مع العمل المنصوص عليه التي أدخلتها المجموعة إلى استعادة جزءٍ من العمل الممنوع. وأدى التضامن إلى نتائج ملموسة في حياة العمل. وتشكل المجموعات مصادر فعالة وجدّ عملية فيما يتعلق بالمعارف، والخبرة، والدراية ومعرفة كيف يكون المرء. إنها تساعد على مواصلة العمل عبر الأيديولوجيات الدفاعية التي حللها كريستوف دوجور (2008) والتي تبتدع سلوكاً وممارسات تهدف إلى تناسي الخطر، والتهديدات الحقيقية فعلاً. كما تتيح تلك الجماعات أيضاً معرفة تجربة العمل المعاشة، وإنكار تورط كل منها، وقساوة ظروف العمل وسط تحديات أوسع وذات طابع سياسي أكبر.

وتلعب المجموعات في الواقع، دوراً مهماً في توضيح ملابسات الشقاء والمعاناة التي يشعر بها العمال في العمل. إن السؤال المهم ليس من هو الذي يعاني وكيف يعاني، وإنما السؤال من أين تأتي المعاناة ولماذا؟ ترى المجموعات أن المعاناة ليس لها صلة بالإخفاقات، وأوجه القصور، والهشاشة الشخصية، ونقص التلاؤم، وإنما لها صلة بأحوال تنظيم العمل المرتبطة بسياق اقتصادي وسياسي خاص. إن المجموعات تقدم تصورات للعالم بعبارات سياسية (صراع الطبقات، الهيمنة الرأسمالية، الاستغلال) ونقابية (ميزان القوى، عمليات التعبئة، المطالبات) وأخلاقية (الظلم، عدم المساواة) والتي جميعها تصهر بين أفراد المجموعات الذين أدركوا أن لهم قدراً مشتركاً. وبدل أن يشعروا بأنهم مدانون وغير ملائمين، فإنهم يُحثّون على التحول إلى عناصر فاعلة جماعية من أجل محاولة التأثير على مجرى الأحداث عبر الالتحاق بالنقابة، والمشاركة بأعمال الإضراب، وتوازن القوى في مشغل العمل.

بالتأكيد، تلك المجموعات ليست هيئات ديمقراطية. والحقيقة أن الممارسات، والقيم المنشورة ليست موضع نقاش؛ إذ إنها توضع وتبث

بمبادرة من بعض الأفراد، الذين هم أكثر حنكة، وأكثر التزاماً بالنقابة أو هم الأشد تسييساً، أو بمبادرة من أولئك الذين يتمتعون بأقصى درجات الجاذبية والبراعة، ولديهم أكبر قدر من المعارف. إن مركزهم يتأسس خفية ويؤكدون أنفسهم تدريجياً كأمر واقع طبيعي يفرض نفسه على الجميع. يمكننا أن نرى انتهاكات، وتحيّزات مشكوك في أمرها، وانحرافات، وقمع ونزعة تسلطية. لكن تلك المجموعات، وإلى حد بعيد، قد أفلحت (وإن على الهامش) في الحدّ من عدم المساواة الأساسية التي تجعل العامل وحيداً، وبمصادر فردية محدودة بالضرورة، في مواجهة نظام أسسته إدارة تساعدها مجموعة من الاختصاصيين، والخبراء، وقائمة على تسلسل هرمي متين البناء، وذلك النظام قد ارتكز على عقد إذعان من طرف العامل. وتلك المجموعات التي تأسست بوصفها عنصراً فعالاً جماعياً، تسعى إلى الحد من التأثيرات السلبية لنكران قدرات المستخدَمين، وتجاهل قيمهم، وحاجتهم إلى الالتزام والمشاركة: إنها تشكك بشكل ملموس بالهيمنة الموجودة في التنظيم الرسمي للعمل عبر تعديات يومية تقوم بها، وتستنكر العمل الذي يرفض الاعتراف بواقع مشاركتها فيه وتعتبره ظلماً وغير أخلاقي. إن تلك المجموعات هي طرف معنيّ في علاقة قوى سرية وصغيرة جداً على مستواها، وتقدم الأساس لتعبئة نقابية أكثر شمولاً عبر القيم التي تجعلها سائدة فيها. إنها تلعب دوراً حاسماً لتجعل المعاناة بعيدة ما أمكن.

حياة المجموعات الصعبة

لقد تفككت تلك المجموعات تدريجياً تحت ضربات اجتمعت من ظاهرتين متمايزتين تماماً. **الأولى**، وقد سبق ذكرها، وهي تقويضها نتيجة وطأة غير متوقعة لقوانين أوروكس، لاسيما تأسيس حق التعبير المباشر والجماعي. لقد دعى «تقرير أوروكس» المنشور في أيلول/ سبتمبر عام 1981، والذي هو وراء ذلك القانون، (ص 14) إلى ما يلي:

«يجب أن يكون التعبير هو تعبير مجموعة العمل. وما ينبغي تطويره، هو إمكانية تحليل وتقديم اقتراحات بشكل جماعي من أجل تعديل شروط العمل». حتى وإن كان القانون يوضح أن الأمر يتعلق بحق فردي في التعبير عن نفسه بشكل جماعي، إلا أن الجماعات، والمجموعات هي في صميم المبادرة. من جهة أخرى، فإن ذلك الحق يأتي في أعقاب مطالبات صاغتها في البداية، الكونفدرالية الديمقراطية الفرنسية للعمل (CFDT)، ثم الاتحاد العام للعمل (CGT) عام 1979، مدعية بأن المستخدَمين كانوا الخبراء الحقيقيون في عملهم، وأنه ينبغي أن يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم وسط تجمعات طبيعية أو مجالس المشاغل.

لم تفلح المجموعات في السيطرة على ذلك القانون. لقد صدرت كتابات كثيرة حول تلك المسألة. وما يبرز بشكل رئيس هو أن ذلك القانون قد جاء في زمن الضعف النقابي وتسريح المستخدَمين. لقد أسهمت قوانين أوروكس، فضلاً عن ذلك، في تنظيم النقابات رسمياً، وفي تحويل المناضلين إلى خبراء عبر تعزيز الحقوق النقابية داخل لجان الشركة التي فرضتها. لقد غرق المناضلون، وهم بأعداد قليلة، في مسؤولياتهم الجديدة. ووجدت مجموعات التعبير نفسها دون دعم، وقد جرى إهمالها، أو تولّى أمرها مستشارون هيّؤها على طرح «الأسئلة الجيدة» من أجل تلقي «إجابات مرضية». من جهة أخرى، لم تكن الإدارات تميل إلى إرضاء تلك الجماعات التي كانت تخشاها، في البداية على أقل تقدير. وقد استنكرت حينذاك إيفون شوتار (Yvon Chot-tard)، وهي نائبة رئيس Le conseil national du patronat fran-çais (CNPF)[1] «سوء تنظيم الشركة» و«ظهور السوفييت». أما

(1) المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (CNPF). (المترجم)

الرئيس إيفون غاتاز (Yvon Gattaz)، فإنها قد أكدت بخصوص حق تعبير المستخدَمين، وتدخلاتهم في الإدارة قائلة: «بالتأكيد، يجب إعادة تقييم الوظيفة الأُجرية، لكن ليس عبر المشاركة في الإدارة: لكلٍّ اختصاصه، على الخرّاط القيام بعملية الخرط، وعلى رئيس الشركة القيام بالإدارة...» لقد تم تهيئة أغلب إدارات الشركات من أجل أن تصل مجموعات التعبير إلى حد الملل، وذلك بإطالة الفترة الزمنية للإجابة، وبرفض المطالب أو تجاهلها.

لقد قامت المجموعات بالتجربة المؤلمة المتعلقة بالأثر الضعيف لمقترحاتها، حينما عملت جاهدة على لعب اللعبة، وذلك عندما، خرجت من الظل لتحاول ممارسة صياغة المطالب من أجل تحسين محتوى تنظيم عملها. لك ما هو أشد خطراً أيضاً، كما سبق أن رأينا، أنها عانت من التزعزع الذي ارتبط بالانتقال من الظلّ إلى النور. ذلك لأنها لا تعمل حقاً إلا من خلال عمل ذلك ومن خلال التصرف والتواطؤ الضمني. وإن التكلم بصوت واحد، وتوحيد الصفّ من أجل التعبير رسمياً عن المطالب الجماعية، يستلزم أسلوب عمل يختلف أشد الاختلاف عن ذاك الموجود لدى الجماعات. تلك الجماعات لم تحظ بصفقة جيدة، نظراً لأساليبها في العمل.

أما الظاهرة الثانية وهي الأوسع نطاقاً، ومنهجية، والأطول زمنياً، فقد كان لا بد أن تعمق ذلك التقويض للمجموعات: سياسة إضفاء النزعة الفردية على إدارة المستخدَمين وتنظيم عملهم، التي أطلقها أرباب عمل صدمتهم قوة الإضراب العام لثلاثة أسابيع مع السيطرة على أماكن العمل، التي هزت فرنسا خلال شهرأيار/ مايو 1968. كان لا بد لتلك القدرة على الاعتراض الهائل أن تواجَه، واستند الخيار القائم

على إضفاء النزعة الفردية في النصف الأول من سبعينيات القرن الماضي على خطاب بلاغي مزيّت تماماً. وقد نجح أرباب العمل الفرنسيين وهم يتنقلون فوق رغوة الأخذ بالديمقراطية والتطلع إلى مزيد من الحرية، والاستقلال الذاتي والمعرفة، بإضفاء الشرعية على عملية إضفاء النزعة الفردية التي كانت لديها مصادر الاحتجاج والمعارضة من أجل استهداف تلك المجموعات. إن تلك المجموعات التي أعاقت بأسلوبها السيطرة، هي التي طالبت الإدارات باسم الأداء الجيد لشركتها.

توجه أرباب العمل في ذلك العصر، الذين شكك بهم الإضراب العام في أيار/ مايو 68، والذين كانوا في موقف التحدي للتصدي لمعارضة النظام الاجتماعي في تلك الشركات، إلى استحداث مجموعات محددة مرنة، يكونها رؤساء العمل من أجل التصدي لمشاكل العمل المحددة، مثل دوائر تحسين الجودة، والفرق المتخصصة، وفرق المشاريع التي تضم في أغلب الأوقات مستخدَمين من مختلف الأقسام ومستويات الهرم الوظيفي. وحلت تدريجياً فرق نظّمها الهرم الإداري، ومجموعات مُسيطر عليها محل مجموعات التعبير التي تمزقت شيئاً فشيئاً بسبب سجلها السلبي، وانحصرت غالباً تحسينات ظروف العمل المنتظرة - كما رأينا - في التفاصيل. لم يعد يرى كثير من المستخدَمين سبباً لاستمرار الاجتماع، في الوقت الذي كانت فيه الاجتماعات مبرمجة خلال وقت العمل، والتي كان يمكن اعتبارها فرصة لالتقاط النفاس، بسبب أنهم قد عانوا من ضعف الفعالية التي نتجت عن تنصيبهم وربما أنهم أرادوا أن يحموا عملهم الخفي. لقد انسجمت جيداً المجموعات المُسيطر عليها من الهرم الوظيفي والتي تتسم بالمرونة، مع عملية إضفاء النزعة الفردية التي ما فتئت تتطور، فاتحة الطريق أمام موجة من المعاناة.

إضفاء النزعة الفردية والتنافس:
أسلحة خالدة اتخذت شكلاً جديداً

لقد لاحظ جميع علماء الاجتماع أن إضفاء النزعة الفردية والتنافس كانا في جوهر الممارسات الجديدة التي انتهجتها الإدارة. لكن لنتذكر أنه في أعقاب تايلور منذ نهاية القرن التاسع عشر، استثمر أرباب العمل بشكل واسع ذلك المنحى الذي كان يراه تايلور حاسماً. لقد أدركوا أنه كان يتوجب عليهم تغيير الرؤية التي يحملها العمال بخصوص مصالحهم وأن ذلك يتطلب منطق إضفاء النزعة الفردية: «من أجل حلّ مشاكل العمل، طوّر أرباب العمل استراتيجيات من أجل تقويض ركيزة المصلحة المشتركة لدى العمال، ومن أجل إقناعهم بأنهم بوصفهم أفراداً، فإن مصلحتهم هي طبق الأصل عن مصلحة شركتهم»[2]، لهذا كانت أشكال الدفع والترقية تهدف إلى تعزيز الطموح الفردي، وسياسات النمط الأبوي من أجل انتزاع ولاء العمال، كما كتبت كاترين ستون (Katherine Stone) (1974) التي درست صناعة الصلب في الولايات المتحدة. لقد قدم تايلور لهم بشكل دقيق، طريقة الدفع بحسب الإنتاجية، ووسيلة حساب تلك الإنتاجية بشكل فردي، الأمر الذي كان في ذلك العصر أمراً مبتكراً فعلاً. لقد فهم أرباب العمل بأنه من أجل زيادة الإنتاج، ينبغي تغيير «الهوية الجماعية للعمال»، كما ينبغي أيضاً القضاء على الإضرابات، كما تباهى ف- تايلور.

وتوضح كاترين ستون أن أرباب العمل قد طوروا نظام ترقيات داخلية، بحيث لم يكن يشعر العمال بأن أمامهم أفقاً مسدوداً. كانوا يوزعون على أفضل العمال شهادات تخولهم الحصول على مركز أكثر كفاءة

---

(2) الترجمة.

حينما يصبح شاغراً. هذا الأمر كان يجعل العمال في حال من التنافس، وكان يدفعهم إلى نيل حظوة لدى رؤسائهم. وتوضح ستون أيضاً، أن رؤساء شركة ميدفال ستيل استطاعوا تجاوز التمييز بين العمال المؤهلين وغير المؤهلين، بفضل التنظيم الجديد، لكنهم فهموا أن التجانس كان خطراً لأنه يشجع على إدراك المصالح الجماعية. كذلك، استحدثوا تسلسلاً هرمياً للمؤهلات يرتبط بمشاكل الإدارة واليد العاملة، أكثر من ارتباطه بحاجات الإنتاج. لكن إدارات المشروع الفوردية شقّ عليها مواصلة المسيرة مع تلك النزعة الفردية في شركات قد أصبحت عملاقة، فأجبرت على توسيع إدارة مستخدميها على نحو كبير.

وهكذا منذ ثمانينات القرن الماضي، روّج أرباب العمل في فرنسا بشكل كبير لإضفاء النزعة الفردية، حينما لعبوا بورقة ما بعد التايلورية والأخذ بالاعتبار تطلعات المستخدَمين. لقد استفادت تلك النزعة الفردية من الظروف المواتية: العولمة التي فاقمت وحولت التنافس ليكون (أكثر تتطلباً فيما يتعلق بالجودة، والاستجابة، والابتكار)، الحوسبة (استخدام الحاسوب) تلك التي (عممت وضاعفت إمكانية فرص العمل المعزولة عن الآخرين) وتطور طبيعة العمل (التي تتعلق أكثر فأكثر بالقطاع الثالث، أي بالخدمات) وكلها ستلعب في الاتجاه نفسه، مسوّغة أشكال الإدارة والتنظيم التي أضحت أكثر اتشاحاً بالصبغة الفردية. إن إضفاء النزعة الفردية سيصاحبه عملية تنافس ممنهجة، وذلك باسم إرادة تأسيس اعتراف حقيقي بصفات وقيمة كل فرد، الأمر الذي يتطلب مقارنة الأفراد فيما بينهم؛ وسيتم قياسهم بشكل فعال، وتقييمهم، والحكم عليهم من جميع الجوانب، تحت مسمى الأخذ بالاعتبار مساهمة كل شخص.

لقد بدأ إذاً إضفاء النزعة الفردية في فترة ما بعد الثلاثين سنة

المجيدة في أواسط سبعينيات القرن الماضي، كرد فعل وكتصدٍّ لأحداث أيار/ مايو 68 التي عرضت المستقبل للخطر؛ إن تلك النزعة الفردية قد ظهرت في أشكال متنوعة لكنها جميعها تقدم ازدواجية صارخة. فهذه الأشكال تتماشى مع حريات إضافية، ومكاسب حقيقية فعلاً، لكنها تتصف في الوقت نفسه بذلك التأثير في تقليص تأثير المجموعات، وبالتالي تعزيز قبضة أرباب العمل على المستخدَمين. لنأخذ حالة ساعات العمل المرنة، التي انطلقت في أواسط سبعينيات القرن الماضي، في بعض الشركات: لقد بدت بوصفها تخفيفاً لمصاعب القيود الزمنية تم منحه للمستخدَمين، الذين أصبح بوسعهم التمتع بهامش معين في ساعات العمل. لكن إن كان المكسب حقيقياً، لكنه كان مع ذلك يسهم في تقويض الحياة الجماعية، لأن المستخدَمين لم يعودوا ينالوا راحتهم معاً، ولم يعودوا يتغدّون معاً ولا يخرجون في الوقت نفسه. ويسري الأمر ذاته مع تعدد المهارات، التي تتيح للمستخدَمين وخاصة العمال منهم، أن يغيروا الوظائف في اليوم الواحد أو في الأسبوع، الأمر الذي يوفر حتماً بعض التنوع في عالم تكراري، لكن ذلك هنا أيضاً يعقد حياة المجموعات، إذ إن المستخدَمين لم يعودوا يعملون جنباً إلى جنب في فترة العمل. إن الزيادات الفردية للمكافآت، ثم للرواتب، سيكون لها التأثير المزدوج نفسه: من جهة، ستقدم اعترافاً بمؤهلات وجهود كل فرد، مما يرضي بعض التطلعات الحقيقية فعلاً؛ ومن جهة أخرى، وعلى نحو واضح، فإن ذلك يؤسس منطق التّباري والمنافسة بين أعضاء المجموعات، ويؤدي إلى خسارة الجوهر الذي يؤثر عليهم.

وماذا نقول عن تلك المحادثات الفردية الشهيرة عن التقييم مع N+1 (الرئيس الأعلى المباشر) التي من خلالها يُسند إلى كل مستخدَم، مهما كانت وظيفته في التسلسل الهرمي، أهداف شخصية لتتحقق في سنة، وبعد عام، يخضع لتقييم أدائه، والذي هو شخصي أيضاً؟ نحن نقيم هنا

إلى أي حد كان يثير الدهشة، ما تم إنجازه من سبعينيات القرن الماضي، وحتى سنوات 2000، من كان يمكن أن يتخيل للحظة واحدة أن عاملاً سيذهب وحده، خلال السنوات الثلاثين المجيدة، إلى مكتب رئيسه، دون أن يرافقه ممثل عن الكادر الوظيفي أو مندوب عن النقابة أو زملاء، من أجل تحديد أهدافه الفردية (الانضباط، الجاهزية، نوعية التعاون مع الزملاء، الانتباه إلى التعليمات، المشاركة، زيادة الإنتاجية...)؟

لقد فرضت النزعة الفردية أيضاً نفسها في عالم العمل بطريقة أكثر تعقيداً، وذلك باقتحام العلاقات بين المستخدَمين. في الحقيقة، وتحت غطاء العصرنة، أدخلت الإدارة منطق تقديم الخدمات على الصعيد الداخلي من أجل تنظيم العلاقات التي يكونها المستخدَمون عفوياً فيما بينهم. لقد بدأت بتحقيقه بين الأقسام، والدوائر، لتنتهي إلى تحقيقه بين المستخدَمين أيضاً وحتى بين المشغِّلين في خطوط الإنتاج ؛ كل واحد باعتباره زبون ذاك الذي يعمل على مستوى الإعداد وموزِّد ذاك الذي يعمل على مستوى التنفيذ، مع الحقوق والواجبات التي ترافق كل علاقة من ذلك النمط. إن التأثير الذي يمكن أن يكون لذلك النمط من العلاقات على المجموعات لا يمكن إهماله ويضاف إلى تأثير السياسات ذات الصبغة الفردية المقصودة.

لنتذكر أن كل تلك التقييمات قد طالبت بها الإدارات باعتبارها دليلاً على إرادتها في تلبية تطلعات المستخدَمين، على الأقل في منظورهم النقدي «الجمالّي»، كما أسماه لوك بولتانسكي وإيف شيابيللو (1999). ويوجد هنا ما يشبه انعكاساً لموقف الديغوليين في مقولة «لقد فهمتكم»، حيث ادّعى أرباب العمل أنهم أصبحوا يراهنون على التعاطف.

إن المستخدَمين وقد حرموا من المجموعات التي تلاشت تدريجياً، أصبحوا معرضين بشكل فردي للجوانب الأكثر صعوبة في

تحولات العمل. لقد كان عليهم، دون إمكانية اللجوء إلى الآخرين، ودون مشاركتهم ومساعدتهم، بل وحتى بالتنافس معهم، أن يواجهوا بمفردهم، المشاقّ، وقسوة ما يحدث في العمل. وهذا له علاقة بالتأكيد مع المكان المؤرق الذي تشغله المعاناة في يومنا هذا. إن المستخدَمين الذين يتحملون وحيدين وطأة الأيديولوجية المهيمنة التي تجردت من المسافة الحرجة، لم يعودوا يستفيدون من الذكاء الاجتماعي القادرعلى تحدي تلك الأيديولوجية بشكل شخصي (عبر قيم، ومثل أخلاقية وآمال مشتركة) وبشكل موضوعي (عبر ابتداع المعارف، والمهارة التي تثبت يومياً أن المبادئ التايلورية التي تدعي إغفال مشاركة معارف العمال، هي مبادئ غير واقعية). إنهم لم يعودوا يستطيعون أن يعيشوا معاً صعوبات وضع مشترك، ولا أن يقيسوا التأثيرات المشتركة الواقعة عليهم من جراء ذلك الوضع. إنهم لم يعد بوسعهم مقاومة المطالب التي تُفرض عليهم. ولم يعد لديهم مراجع أخرى يرجعون إليها في مواجهة مصاعبهم سوى معاناتهم. وحينئذ، يصعب عليهم كثيراً ألا يفكروا بأنهم إن هم تألموا وعانوا، فذلك بسبب عدم تكيفهم، أو بسبب سوء تأهيلهم للعمل الذي يقومون به، أو بسبب الافتقار إلى المقاومة والمصادر الضرورية للحفاظ على وظيفتهم. خلال التحريات التي أجريتها داخل شركات القطاع العام وكذلك في القطاع الخاص، أُتيح لي الاستماع إلى المستخدَمين، وبعضهم كان في مستوى عال، لقد باحوا لي على طريقة الاعتراف، بأنهم لم يكونوا في المستوى المطلوب، وأن الذكاء كان ينقصهم، وأنهم بسبب ذلك لم يعودوا يستطيعون التحمل ووجدوا أنفسهم وسط المعاناة، وأنهم إن تألموا وعانوا فذلك، بموجز القول، بسبب خطئهم.

إنهم يعانون فضلًا عن ذلك من هجوم أيديولوجي وأخلاقي حقيقي تقوم به إدارتهم التي لا توفر جهداً لكي تقنعهم بصحة خياراتها، من أجل أن تحولهم (كما ذكرت ذلك في الفصل الأول) إلى

نشطاء بلا شروط في شركتهم. إن إفراغ المجموعات من جوهرها، وإضفاء النزعة الفردية المفرطة من أجل تهدئة المعارضة هو بمثابة خيار، لكن ينبغي أيضاً التأكد من أن المستَخدمين قد ارتبطوا جيداً، بشكل فردي، بالقيم المهنية المطلوبة.

من هنا، من وجهة نظر إدارية، تأتي ضرورة تكريس الوقت، والطاقة، والنقود لكي تتسجل في رأس المستخدَمين الممارسات، والمواقف، وأشكال السلوك المطلوبة. ويمكن أن نميز مراحل وأشكال مختلفة لتلك المحاولات المتعلقة بالتحول المتصل بهوية المستَخدمين: قبل كل شيء، توجد تلك المحاولات التي يمكن تصنيفها تحت مسمى السجل التشاركي (الاستفادة من قوانين أوروكس)، ثم تلك المحاولات التي يمكن وصفها بالأخلاقية حيث تبذل الإدارات الجهود لتحديد المستخدَمين الصالحين، وأخيراً هناك المحاولات القائمة على التحليل النفسي التي تستهدف بالكامل البعد النرجسي للمستخدَمين. إن المستخدَمين يواجهون الهجمات الأيديولوجية التي ترافقها التحولات التنظيمية، وهم مجردون من دعم الآخرين، ويعانون من عدم ثبات قيمهم وتغيرها.

الاستيلاء على العقول مراراً وتكراراً:

الإقناع من أجل الإكراه

وهكذا، وعلى أساس استراتيجية النزعة الفردية، نشطت المحاولات الإدارية في الإغواء.

في المرحلة الأولى، بطريقة تشاركية، بغرض إحلال السلام في الشركة عن طريق تعزيز الحوار، والتعبير عن علاقات أكثر ارتياحاً داخل مختلف أنماط المجموعات. الأمر الذي يتعلق بنشر قيم الشركة في أوساط المستخدَمين، والدفاع عن قضيتها، وشرح معوقاتها، وإضفاء الشرعية

على خياراتها التنظيمية. وكذلك يتعلق بالتحدث إلى المستخدَمين، وتبليغهم الرسائل، وكذلك بجعلهم يتكلمون، وإعطائهم علامات الإنصات لهم. وتكون دوائر الجودة، بشكل خاص، حاضرة هنا من أجل توصيل اقتراحات المستخدَمين. وقد نال ذلك توسعاً متميزاً جداً في ثمانينيات القرن الماضي حيث انتشرت مفاهيم الشركة التي تتحلى بروح المواطنة أو المواطنة في الشركة، بفضل قوانين أوروكس، حيث إن نوعاً من إعادة التأهيل يجري للشركات.

لقد أصبحت الشركات مكاناً يتمتع فيه المستخدَمون بحق الكلام، وأصبحت إدارات الشركة تتبارى حينئذ في الخطابات الرنانة المطالبة بأن يكون المستخدَمون هم الثروة الحقيقية للشركات، وأن تكون روح المبادرة وذكاؤهم الرأسمال الحقيقي الذي ينبغي العمل على تعزيزه. إنها أيضاً فترة الاجتماعات الكبرى، حيث يجتمع ويحتشد كل المستخدَمين لكي يحددوا ثقافة الشركة، ومهامها، وهويتها. لقد أصبحت الشركة أشبه بجماعة، وفضلاً عن ذلك، جرى تحول التصوير الفني للهيكل التنظيمي: لم تعد هناك تلك المثلثات التي على قمتها تتصدر الإدارة، وفي القاعدة نجد المستخدَمين التابعين وفي الوسط مِلاك الشركة. لا، في القمة هناك الزبون أو السوق وفي الأسفل، نجد جنباً إلى جنب الإدارة ومِلاك الشركة والمستخدَمين العاديين. إن هؤلاء المستخدَمون يمضون عدداً من الساعات المؤثرة في الاجتماعات والمجالس والدوائر ذات البعد التشاركي. يتعلق الأمر هنا بالنسبة إلى الإدارة بإقناع هؤلاء المستخدمين بالالتزام بفلسفة الشركة، وبالتخلي عن كل روح للمعارضة. إن الأمر يتعلق بإجراء تحول حقيقي في هوية المستخدَمين (Linhart, 1991).

ثم خلال تسعينيات القرن الماضي، جاءت فترة وفرة المواثيق الأخلاقية، ومدونات قواعد السلوك، وأنظمة الحياة التي أملتها

الشركات الكبرى الخاصة أو العامة، والتي نقلها عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمورّدين والمقاولين، من أجل تعريف المستخدَم الصالح. ترى من هو ذلك المستخدَم الصالح؟ إنه ذاك الذي يقبل المرونة، وإمكانية التنقل، والجاهزية، والذي يفهم ضرورة الالتزام الكامل بالعمل، إنه ذاك المخلص لشركته، والساعي إلى الإنجاز الممتاز، والذي يقبل بشكل خاص أن يوجِّه النقد إلى ذاته. وتروج الأخلاقيات الإدارية لفكرة أن على المستخدَم أن يكون محباً للمخاطرة؛ فقد تم إعلان الحرب على أولئك الذين يتعلقون بمكتسباتهم، وامتيازاتهم، والذين لا يريدون التخلي عن عاداتهم، وروتينهم اليومي. في ذلك الزمن، اقترحت بعض الشركات على المستخدَمين أن يقفزوا بالحبل، والمظّلة، وأن يركضوا في سباق الماراثون، كدليل منهم على حجم ولائهم للعمل. من ذلك الالتزام يشرق مستقبل الشركة. في إحدى الندوات، أوضح أحد مدراء «منشأة عاملة» في أحد الشركات، أنه عُرض عليه في تلك السنوات، اقتراح بأن يتولى شركة مهددة بالإفلاس. يقول إنه قبل قبوله الأمر، قام بوضع شروط، لاسيما تلك المتعلقة بالقدرة على ضمان نوعية التزام الكوادر العليا في المستقبل الجديد. لقد أراد أن يتحقق من أن «لديهم الشجاعة لكي يفعلوا ذلك»، وأنهم جاهزون لتحمل المخاطر. وبشكل عملي، طلب من فريق الموظفين (حوالي عشرة) أن يقوموا بنوع من تمارين الصمود والبقاء. لقد تم إنزالهم عبر طائرة هليكوبتر في غابة غويان، وتم تزويدهم ببوصلة، وبعض المؤن الشحيحة، وكان عليهم بلوغ نقطة التقاء حيث تقوم طائرة هليكوبتر بإرجاعهم بعد مرور أسبوع. لقد وافق كادر الموظفين على ذلك. وقد بيّن المدير، من أجل تقديم المساعدة، الخوف، الجوع، التشوش (الذي قد يؤدي حتى إلى اعتداء جنسي)، والإنهاك الجسدي والعقلي الذي سوف يتعرض له هؤلاء الأشخاص. لكنهم خرجوا من ذلك ملتحمين، كما يقول،

وقد برهنوا على التزامهم وعلى أنهم يستحقون بالتالي القيام بمحاولة معهم لإنقاذ الشركة. إن أولئك الذين لديهم مخاوف مرضية لا مكان لهم بالتأكيد في الشركة. وإن الخيار الإداري في السيطرة الأخلاقية على المستخدَمين من أجل الظفر بولائهم، وإقناعهم بأن الصفة الشرعية، والأخلاقيات والشجاعة هي إلى جانب أولئك الذين يدافعون عن أداء الشركات والوظائف، هو أحد وجوه الأيديولوجية التي تروّج لها الإدارة من أجل إدارة ما بعد التايلورية.

لكن في الواقع، إن الإدارة الحديثة تتلمّس، بعد التشاركية والأخلاقيات، وتحاول بمختلف «الصيغ» الأيديولوجية، أن تتعهد «نظام الإدارة التخيلي» (تعبير جديد مكوَّن انطلاقاً من كلمتيْ الإدارة والتخيل، وضعه كل من نيكول أوبير وفينسنت دو غول جاك، 1999) والذي يراهن على الإرضاء النرجسي للمستخدَمين. وهنا ثمة خطوة إضافية في تنظيم مشهد العلاقات الاجتماعية القائمة على ما يمكن أن يكون تبادلاً متوازناً لعلاقة الأخذ والعطاء، هنا ثمة قلب ذكي للاتجاه الذي حصل والذي قلب «الواقع رأساً على عقب» بحسب تعبير ماركس. لأن الأمر لا يتعلق إلا بإقناع المستخدَمين بأن المتطلبات التي عليهم أن يضطلعوا بها فيما يخص العمل، والالتزام، والجاهزية، وتجاوز الذات، وسط ظروف غير قابلة للتفاوض في الحقيقة، توفر لهم إرضاء تطلعاتهم العميقة. مع ذلك، ثمة انقطاع بين ظروف العمل بوصفها ناتجة عن أهداف إدارية محددة في سياق رأسمالية تتعلق أكثر فأكثر بالمال والأجل القصير، وبين مزاعم تلك الإدارة ذاتها بأنها تقدم للمستخدَمين فرصة السعي إلى تحقيق الذات، وتلبية رغباتهم الأعمق، وسعادتهم. لقد لجأت الإدارة إلى تقديم الضغوط التي تزداد حدتها أكثر فأكثر، والأوقات الأكثر صعوبة (مثل تحديد الأهداف، التقييمات، التفتيش) التي تفرضها باعتبارها تحديات كثيرة تتيح للمستخدَمين اكتشاف

أنفسهم بشكل صحيح، وإظهار ما بداخلهم من صفات لا يشكّون في وجودها، وتتيح لهم الاقتراب من مثال الذات. إن تلك الإدارة تعِدُ بفرص ترضي الهوى النرجسي في النواحي التي يمكن أن نرى فيها مخاطر نفسية اجتماعية. يمكننا أن نلحظ زيادة في الاستخفاف، لقد انتقلت الإدارة من الخطوة التشاركية (بزعمها أنها تشرك المستخدَمين في تقييم عملهم)، ومن الحجّة الأخلاقية (من أجل حثّ المستخدَمين على التخلي عن قيمهم المهنية والمواطنية التي تبين أنها قد عفا عليها الزمن)، إلى صفقة (Deal) مفرطة بإضفاء الصفة الفردية، حيث تكون تحت المحك الرغبات والتطلعات الشخصية إلى أقصى حد. وتعِد تلك الصفقة بالمتعة الشخصية لأولئك الذين يتماشون مع السلوك المهني الذي يقرره مدراء بحسب أنظمة السوق غير المضبوطة. لأنه لا يمكن أن يكون للمستخدَمين رأي فيما يخص طرائق تلك الملحمة التي تحدث لهم.

ونشهد تفاقم تلك الأيديولوجية فيما يخص الشباب: «تعالوا إلينا، سوف تكتشفون حقيقة أنفسكم فعلاً». ذلك هو نمط الرسائل التي توجهها الشركات للشباب، عبر اللقطات الدعائية والإعلانات المتعلقة بالتوظيف، في حال أنهم لا يُغرون «الشباب الموهوبين» وأصحاب «القدرات العالية» بسيرة مهنية متميزة. أما الإفراط والمغامرة والعقبات، والطابع الفوري، فهي مكونات النموذج الإداري الذي يفترض أنه يتلاءم مع صفات معينة للشباب، إلى درجة أنه يحق لنا أن نتساءل فيما إذا كانت الإدارة الحديثة هي نموذج مصمم من أجل الشباب...

إن المدراء يسلّمون أكثر فأكثر بأن تنظيمات العمل الجديدة قد تؤدي إلى الضغط النفسي، والانزعاج، وطرح مشاكل الصحة العامة، لكننا نجد بعضهم يربط تلك المشاكل، بصورة خاصة، بالجيل: فمن تجاوز عمره 50 سنة ربما يصعب عليه التأقلم، في حين أن الجيل الشاب

يتكيف مع تلك النزعات الجديدة وحتى أنه قد ينسجم معها. نحن سنكون، بحسب رأي أولئك المدراء، في مرحلة انتقال، حيث إن الأشخاص «الأقدم» سيلاقون صعوبة في التأقلم مع عالم عمل متقلب متطلّب، ويتجه باستمرار، ويتطلب روح المبادرة، والقدرة على التكيف، والحركية، وحسّ المغامرة، والذي يتجلى في علاقات الثقة والتشارك مع الإدارة، في حين أنه سيكون من الطبيعي أن يجذب أولئك الشباب البارعون في التقنيات الجديدة، أطراف عالم تسوده النزعة الفردية، والوقتية، والفورية والتبادلات في الوقت الحقيقي، نمط المتطلبات الذي تقدمه تلك الأشكال الجديدة من تنظيم الإدارة.

وهكذا تتطور(في الوقت الراهن بأسلوب النشر نسبياً) فكرة تقول إنه يجب التحضير لرحيل الأقدم من المستخدَمين وإعطاء مكانهم للشباب، من أجل أن يتأكد النموذج الجديد بشكل كامل دون أن يسبب أضراراً اجتماعية. وهذا الأمر صحيح بشكل خاص في فرنسا حيث إن المعدل الضعيف لنشاط كبار السن في العمل (يعتبر من أخفض المعدلات في أوروبا) يعكس استراتيجية إدارية تسعى إلى استبعاد القدماء الذين (وقد شكلتهم أيديولوجية وأنماط حياة الماضي) لا يستطيعون التكيف ولن يكونوا فاعلين في الشركة. لكن تبقى ثمة أسئلة مطروحة بالطبع: هل الشباب وهم في منأى عن تشكيل كلّ متجانس، يتلاءمون حقاً مع هذا النموذج الجديد؟ ما هي أنماط الشباب التي يمكن أن تلتزم بالأيديولوجية الإدارية العصرية؟ ومع أي محفِّزات؟ وعلى نحو أكثر إشكالية نسأل: أليس تماشي الشباب مع هذا النموذج الإداري بالتحديد يعود إلى أنهم في عمر الشباب، ومتعطشون للتغيير، وللتحديات الجديدة، إذ إنهم متحررون من العوائق الأسرية والمنزلية الكبيرة؟

وبعبارات أخرى، حينما يركز النموذج الإداري الحديث على إدارة مرحلة انتقالية، عن طريق الشباب الذين يحملون القيم الجديدة المتّسقة والمنسجمة مع مطالب النموذج الإداري الحديث، فهل يتوصلون إلى تعميمها؟ أم هل يُدان ذلك النموذج الجديد في أدائه حينما يرتكز على تيارات يجددها الشباب باستمرار، الذين هم وحدهم القادرون على نشدان أو دعم حياة التنقل المهني والسكني، وعدم اليقين والتحديات؟ ترى هل الإدارة العصرية تسير في منحى ترك الماضي جانباً وتدشين مجتمع جديد تحركه قيم أخرى؟ أم أنها ترتكز على صيغة تمييزية للعمل، حيث تزيح فيها إلى الهامش أولئك الذين لا يحملون سمات شبابها؟

الشباب والإدارة الحديثة:
صلات منشودة

من هي الفِرق في الإصلاح السريع، أو المنفّذون في المعمل أو المهندسون (في SSII [3]، كما في الشركات المتطورة) والكوادر، يبدو أن القاسم المشترك بين الشباب هو أن الذي يرعاهم إدارة تفكر من أجلهم.

وتوضح هيلين فيبر (Hélèen Weber) (2005)، أننا نجد لدى ماكدونالدز (McDonald's)، قسماً هاماً من أعضاء الفرق، ذات المنشأ الشعبي، قد تابع دراسات جامعية في مجالات انتقائية بعض الشيء ولا تتصف بالوثوق فيما يتعلق بالتوظيف في المستقبل، «الصفة الفورية مقدّرة إلى أقصى حد». هؤلاء الشباب يعملون وسط متطلبات خاصة جداً من الجاهزية، لاسيما ساعات العمل التي تتغير باستمرار وكذلك الساعات الإضافية. بالتأكيد، يصعب عليهم أن ينظموا حياتهم الخاصة طالما أنها تعتمد على تقلبات العمل، لكن الشركة توجد ظروف

(3) شركة الخدمات والهندسة المعلوماتية. (المترجم)

تواصل إجتماعي مهيأة خصيصاً ومناسبة تعوض تلك المصاعب: ارتياد الملاهي، وما يسمى بـ «شركاء الأمسيات»، ترفيه عطل نهاية الأسبوع، أوقات الاستجمام الجماعي. وبحسب هيلين ويبر، فإنه يوجد وضع راهن لمشهد نجاح هؤلاء الشباب يوازي ما قد عاشه هؤلاء في الماضي، ونقصد بذلك أوضاع الفشل الغالبة، لاسيما الفشل المدرسي. إنهم يعيشون التحريض على تجاوز أنفسهم وعلى أن يبرهنوا لذواتهم على أهمية مقدرتهم، وكأنهم فعلاً في دوامة حقيقية. إنهم مفعمون بدوامة ما يبدو لهم على أنه إنجاز مهني. وتكتب هيلين فيبر أيضاً، بأننا نجد لدى مكدونالدز أن «الفرد معترف به، ومرغوب به، ومستثمَر أولاً».

من خلال استقصاءاتي في الوسط الصناعي (Linhart, 2009)، استطعت أن ألمس ظواهر تتصف بالطبيعة نفسها لدى المنفِّذين. ويتضح أن الشباب الملتحقين بالشركة يتقبلون منذ البداية أيديولوجية وعقلية الإدارة. في شركة تعبئة المياه المعدنية، يمكن بوضوح تحديد توقف بين قدامى الموظفين الذين يعتنون بالنوعية المتوارثة من الزمن الماضي، والذين يرتكزون على المعارف والمهارات التي يمتلكونها، وبين الشباب الذين يلتحقون بشكل عفوي وشخصي بإجراءات مراقبة الجودة ISO الأكثر إبهاماً وشكلية والأكثر حداثة على الخصوص؛ وبشكل أعم، نجد أنهم كانوا يستندون إلى ثقافة الشركة ولم يترددوا في الابتعاد عن قدامى الموظفين. كانوا أيضاً يضعون مسافة بينهم وبين النقابات، مؤكدين بذلك اعتمادهم على مؤهلاتهم الخاصة.

وثمة أوجه تشابه لدى الشباب الذين يتمتعون بشكل واضح بالكفاءات. فإن نحن استعرضنا (Perrenoud, 2009) وضع الشباب المهندسين في SSIT (الذين يُدعون إلى العمل في أماكن متنوعة ولخدمة زبائن متنوعين هم أيضاً)، فإننا نجد أن قدامى الموظفين يشعرون

بشكل مؤلم بالضغط الذي يرهقهم (يجب أن يكونوا مرنين في التنقل الكثير، وأن ينتقلوا من شركة إلى أخرى، وأن يعملوا في أجواء مختلفة وفق مطالب وطرق متنوعة)، في حين أن الشباب ينظرون بعين التقدير لتلك الحالة من شبه التقلب، حيث إنهم يزيدون من المهام، والتنقلات، والمسؤوليات. إن الإفراط في العمل والضغط الناجمين عن تلك الحياة المهنية، هما برأي مارك بيرنو(Marc Perrenoud) مشاركان في النشاط المحموم الممجَّد، وهؤلاء الشباب لا يتذمرون منه، بل على العكس، إنهم يسعون إليه. إنهم يرون في SSII، التي يعملون لأجلها، نقطة انطلاق من أجل إكمال صورة عن الذات تتمفصل حول النجاح. إنهم يعيشون في تسارع، باحثين عن التحديات. إنهم وسط وهم القوة المطلقة، القريب هنا من الشكل الأمثل للأنا (دوجاريه Dujarier, 2006). مع ذلك، فإنهم لا يسعون إلى البقاء طويلاً في SSII نفسها، إن الفكرة هي أن يلفتوا نظر الباحثين عن أصحاب الكفاءات بسيرة ذاتية جذّابة.

أما ألكسندر ديه إزنار (Alexandre des Isnards)، وتوماس زوبر (Thomas Zuber) (2008)، وهما أنفسهما كانا من الكوادر الشابة الحاصلة على درجة عالية من التعليم، فقد حللا ووصفا علاقة عمل زملائهم الشباب بطريقة مزوّقة كثيراً. لقد بيّنا كيف أن النموذج الإداري يستند إلى ميل طبيعي لدى الشباب إلى اللعب، والتظاهر، والخداع، والسعي وراء الانفعالات القوية والمزيد دوماً. في جوّ من روح التشارك، والمرح حيث إن كل ما يتم فعله يبدو مشوّقاً، رفيع المستوى، وكل شخص يتنقل من مكان إلى آخر ومعه جهاز بلاك بيري الخاص به. إن «الفضاء المفتوح (Open Space) مناسب سهل، والضغط إيجابي، والتنقل من مكان إلى آخر هو بمثابة تحدّ. «كل شخص يمضي وقته ليثبت أنه في توافق تام مع الأشكال الجديدة للتنقل في العمل. إن «الموظف الشاب الذي يريد أن يعطي نفسه أهمية نابعة من الذهاب

والرواح في الفضاء المفتوح يتكلم بكل عنفوان، وهاتفه المحمول ملتصق على أذنه. إنه يجلس بلا مبالاة بالقرب من مكتبك ولا يعيرك أدنى اهتمام. هل هو إنسان فظّ؟ لا، لأنه فهم، أو أنه من الطبيعي، أن لا يكون لدى موظف شاب وقت لكي يهدأ. شعاره هو: «أنا مشغول، أنا متأخر عن الموعد النهائي»».

ويصر الكتّاب على تجاوب الشباب مع الجوانب الترفيهية التي تقدمها الشركة من أجل تمرير ساعات العمل والالتزام بالمطالب. إن الأسفار المهنية إضافة إلى عطلة عمل جماعية في نهاية الأسبوع، والأجواء الحماسية، والتحديات التي تنتظر من يتخطاها، وتسريع المسار الزمني، والتقييمات، وروح التنافس، كل ذلك يمنحهم الشعور بتذوق طعم الحياة وبأنهم يعيشون روح «الإعداد prépa[4]» التي لا يكون أولئك الشباب بعيدون عنها كثيراً زمنياً.

وتشجع بعض الشركات أبحاث التلاؤم مع روح الشباب عبر عرض مقدّم بشكل خاص لأنشطة رياضية. ويعرض بيار جوليان (Pierre Julien) (2009) في أطروحته فكرة أن الرياضة في الشركة تقدم بديلاً عن روح التعاون التي قوضتها على نحو واسع السياسة الممنهجة في إضفاء النزعة الفردية، وحتى النزعة الشخصية في إدارة المستخدَمين. وتكون الممارسات الرياضية المقترحة متنوعة في طبيعتها، لكنها تلتقي في أنها تظهر باعتبارها رعاية إدارية وإمكانيات حرية، مع المحافظة على فكرة جماعة معينة. وسرعان ما يتحقق الالتزام بصالح الشركة، فيوضح قائلاً بأن الكوادر الوظيفية، وبخاصة الشباب، جذبها

---

(4) يخضع الشباب الحاملون لشهادات المدارس الكبرى، بعد البكالوريا، إلى صفوف تحضيرية تسيطر عليها مطالب عمل مكثف جداً وأيديولوجية تنافسية واصطفائية إلى أقصى حد.

ضرب من النشوة التي عوضتها عن الجهود الشاقة التي كان عليها، من جهة أخرى، أن تقدمها.

من خلال تلك الأمثلة، يمكننا أن نلاحظ أن قسماً كبيراً من الجهود المبذولة من أجل جذب المستخدَمين، ومن أجل جعلهم يلتزموا بالأيديولوجية الإدارية العصرية، مبنية على أسلوب «الشباب». ولعل مثال غوغل (Google) هو خير شاهد على وجهة النظر هذه. لنأخذ حالة أحد منشآت غوغل في زوريخ-سويسرا: إن التصور الإداري للرفاهية في العمل موجَّه دون أدنى شك نحو الشباب لورن (Laurent, 2009). «في داخل مساحة منشأة غوغل التي تبلغ 12000 متر مربع، يعمل يومياً في أكبر شركة إنترنت في العالم، 500 مهندس، متوسط أعمارهم حوالي 30 عاماً، وترجع أصولهم إلى 40 بلداً مختلفاً. إن عبارات التقرير توحي بالذكريات، وتصور جيداً قواعد اللعبة: ننشر ظروف العمل التي تصنع الأحلام. «من بين أساطير غوغل، توجد ظروف العمل هذه التي توصف بأنها نوع من النعيم الفردوسي، أو ما شابه. ثمة إرادة لدى الشركة، من أجلها يسعد المستخدمون في أن يعملوا بشكل أفضل وأكثر. يجب أن نعترف بأن ذلك ما هو إلا أسطورة وحسب. إن كان الكادر الوظيفي متمركزاً في فضاءات مفتوحة (Open Space) تبدو كلاسيكية للوهلة الأولى، إلا أن الديكور فيها يذكرنا بأن غوغل يهتم بشكل خاص براحة العاملين لديه. كل طابق يتم تصميم ديكوره وفقاً لموضوع معين: شاطئ، أدغال، كرة قدم... أما في المركز بأكمله، فنجد «فقاعات» من أجل أن ينعزل الفرد لوحده أو مع شخص آخر. وهي تأخذ شكل أكشاك الهاتف أو الأطباق الطائرة بحسب الطوابق وتأخذ أسماءً ذات دلالات مهووسة (geek) جداً مثل «Zul Gurub»

أو «Yoda». ومن وقت إلى آخر، نعثر أيضاً على درابزين درج مشابه لذاك الذي يستخدمه الإطفائيون، من أجل الانزلاق من طابق إلى آخر، أو نعثر على مزلقة [....]. وفي كل طابق، نجد كافتيريا صغيرة تقدم فواكه طازجة وحلويات ومشروبات بالمجان، ومتى يشاء الموظف [....]. وفي الطابق الأرضي، توجد صالة ألعاب فيها طاولة كرة القدم المصغّرة، صور عملاقة لفرقة البيتلز، صالات المسّاج، حلّاق (حيث يدفع الموظفون لقاءها مبلغاً صغيراً)، حضانة أطفال، صالة رياضة، ساونا، غرف استرخاء تبث فيها موسيقى ناعمة، وأخيراً أحواض سمك [...]. ويبدو أنه كان يوجد التقاء حقيقي بين الإدارة العصرية والشباب، أو على الأقل، نموذج معين من الشباب. إن كانت الإدارة تراهن، بادئ ذي بدء، على هذا الصنف الخاص من الموظفين من أجل تطوير الأشكال الجديدة من التوظيف التي تتمحور حول الحركية، الجاهزية، المرونة، وتراهن على التزام مهني شديد التطلب، فإنه يبدو أنه في عديد من السيناريوهات، يقبل الشباب تلك الأمور باعتبارها علامات على عالم العمل الجديد الذي يأخذهم على محمل الجدّ، ويقدم لهم الخلط بين النشاط المهني وفرص إثبات قيمتهم أمام الآخرين وأمام أنفسهم بأسلوب التحدي واللعب. وإن كان ثمة رسالة قد تلقوها بشكل جيد، فإنها يمكن أن تتلخص ببضع الكلمات تلك: إن القيمة لا تنتظر عدد السنوات.

والسؤال المطروح حينئذ: هل سيعرف هؤلاء الشباب، حينما يكبرون في العمر، التوافق مع هذه الأيديولوجية وتلك الممارسات الخاصة؟ وبعبارة أخرى، هل ينجح هذا النموذج الجديد في أن ينشر في المجتمع مجموعة جديدة من قيم العمل وعلاقاته؟

ثمة مؤشرات هامة تقود إلى التفكير بأن هذا الرهان بعيد عن الكسب، بسبب أن المستخدَمين، وحتى الشباب منهم، يجدون صعوبة في التعايش مع ذلك النموذج، وكذلك بسبب كثرة أسباب التوتر، وسوء الفهم، والانقسامات، والإحباطات، ومشاعر الظلم، بالنسبة إليهم كما بالنسبة إلى المستخدَمين الآخرين، كما سنرى ذلك فيما يلي:

بين كوادر الموظفين والإدارة الحديثة، هل ثمّة صفقة واضحة؟

إضافة إلى الشباب، فإن النموذج يتوجه أيضاً بشكل خاص إلى فئة ما تفتأ تزداد بشكل ملحوظ في مجتمع العمل المعاصر: إنها كوادر الموظفين. وتركزتلك الكوادر، التي تستقر بقوة في وضعية فردية، على العمل بشكل كبير وتأمل الكثير منه من أجل إنجازها الشخصي والاجتماعي، حتى وأنها تنخرط بقوة أيضاً في حياتها الخاصة. هذا على الأقل ما أظهرته دراسة استطعت أن أجريها على الكوادر الوظيفية، بالتعاون مع لوك شيللي (Chelly Luc)، غيتان فلوكو (Gaetan Floc-co)، وميلاني غويونفارش (Guyonvarch Mélanie) (2012)، على عينة استكشافية تضم 70 كادراً، من مختلف المستويات، رجالاً ونساءً، من مختلف الأعمار والقطاعات. وتلك الكوادر مستعدة لتجنيد جوانب حياتها الأخرى دون أن تضحي مع ذلك بتلك الحياة: إنها تطالب باستقلال ذاتي معين في العمل يتيح لها التغلب على المصاعب المنزلية والعائلية، كما تطالب بأوقات استجمام. فبالنسبة إلى العمل، فإن تلك الكوادر لديها مطالب قوية: إنها تريد الاكتشاف، والتعلم، وإكمال مؤهلاتها، وتحسين ذاتها. وإحدى أوائل الملاحظات أنها لا تتردد أبداً في أن تكرس ساعات طويلة من أجل العمل، وفي أن تكون مرنة، تتنقل من مكان إلى آخر، وعلى أتم جاهزية، طالما أن نشاطها المهني يحفِّزها، وطالما أنها تستطيع أن تضع ترتيبات فيما يتعلق بحياتها الشخصية.

إن تلك الكوادر لا تشعر أنها جزء من مجموعة مهنية. وبهذا المعنى، فإنها تتصف بالنزعة الفردية بشكل عميق. وبالنسبة إلى عدد من تلك الكوادر، فإن مفهوم الكادر نفسه لايعني شيئاً مهماً لها. إن أفرادها يتوقون إلى القول بأنهم لا يجدون أمراً ذا بال في رؤية أنفسهم مع الجماعة، ولا يلاحظون كذلك اختلافات بينهم وبين الفئات الأخرى. وهم ليسوا حسّاسين لما قد كان تميزاً حقيقياً منذ وقت ليس ببعيد. إنهم أفراد وحيدون بالأحرى، يسعون إلى أن يخطّوا طريقاً، في عالم العمل، يتوافق مع توقعاتهم (التي يمكن أن تتنوع في الزمن بحسب أوقات حياتهم المختلفة). إنهم يعيشون كأفراد بعلاقة شخصية جداً مع وظيفتهم، ومع عملهم، وبوصفهم هم المؤثرون في حياتهم بكل معنى الكلمة. إن ما تعنيه المواثيق الأخلاقية والأيديولوجية الإدارية يستمر في المطالبة لدى مستخدميهم. وعلى عكس ما يمكن أن نظنّه، فإن الأجر لا يُعتبر أمراً حاسماً في أغلب الحالات، على الأقل ابتداءً من اللحظة التي يوفر فيها الحياة بشكل مريح، لكن دون شطط. بشكل رمزي، ذلك الراتب ليس محطّ استثمار بشكل خاص. وإنما يُنظر إليه من وجهة نظر شخصية على أنه جزء من كلٍّ يضم معاً مختلف سجلات تلك العلاقة الأجرية، مصنّفاً إياها، والتي تستثمرها الكوادر بطريقة شخصية إلى أبعد حد. «إن ما أفقده من الراتب، يمكنني أن أعوضه في منفعة فكرية»، هذا ما يراه شاب مهندس في 30 من عمره، يعمل لدى مورِّد سيارات وقد أجريت معه مقابلة في إطار دراستنا المتعلقة بالكوادر.

وبناءً على بعض تلك الملامح التي تمخّضت عن دراستنا من أجل تصنيف الكوادر والأسلوب الذي ترى فيه نفسها (أي بوصفها تضم محترفين مهتمين قبل كل شيء بتحقيق أنفسهم في العمل ويقدرون ذواتهم بحسب تمكنهم من تحقيق حياتهم المهنية بطريقة مستقلة)،

يمكننا القول بأن ثمّة تشابه غريب يبدو بين مثال الكوادر والكادر المثالي (تعريف وضعته الخطابة الإدارية). وفي أوجه عديدة، نجد أن علاقة عمل الكوادر تبدو متلائمة مع المستخدم الذي تحلم به الإدارة.

أليس هناك انسجام بين ما تقدمه المواثيق الأخلاقية وإصطلاحات الأدبيات الإدارية: مستخدمون لا يترددون في الالتزام التام بعملهم، وهم على أتم الجاهزية، ويقبلون التشكيك بأنفسهم بشكل شخصي، كما يقبلون الهروب من الروتين، والعادات، لكي يتلاءموا بشكل مستمر مع بيئة متقلبة، متطلبة، وغير مؤكدة؟ كذلك، من هم الذين لا يعتمدون على شركتهم ويدركون أنه لم يعد ثمة توظيف في الحياة؟ من هم الذين لديهم الشجاعة في أن يعتبروا أنفسهم أصحاب المشاريع الحقيقيين في حياتهم المهنية، والمسؤولين الوحيدين عن تحديث كفاءاتهم؟

بحسب عدد من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، فإن الكادر العصري لا يأتي بالضرورة مع المتطلبات القوية المرتبطة بالمهنة. إنه قادر على تغييرها، وعلى أن يسعى إلى وظائف مختلفة، وقادر على أن يسعى إلى الوضع الذي يكون فيه في طور التقدم. إن أكثر ما يهم ذلك الكادر بالمجمل، هو أمر بسيط جداً: بناء مسار يجعله يكتشف الأشياء الجديدة، ويحسّن مهنته باستمرار دون أن يرغم بشكل مباشر على القيام بممارسات تخالف أخلاقياته. إن متطلباته لا تتجاوز محيطه المباشر. إنه لا يشعر بالضرورة أنه ملتزم بما يجري حوله. إن ذلك الكادر العصري يريد الاكتشاف، كما سبق أن قلنا، إنه يريد أن يوسع نطاق كفاءاته، إنه جزء من منطق فردي وهو لا يريد أن يعتمد على زملائه ولا على مديره، لا عاطفياً ولا مهنياً، إنه يشعر بأنه قادر على التنقل سواء أكان مهنياً أم إقليمياً أم دولياً.

وتبدو واضحة أسس صفقة (Deal) ممكنة مع الإدارة العصرية. وبعض تلك الكوادر ذات الحظوظ بشكل خاص (شهادة مرموقة، خبرة معروفة) والتي تدخل في نطاق جولات حياتها حينما توفر لها هوامش مناورة مهمة، تنجح ظرفياً في تحقيق تطلعاتها، وأهدافها وتجد تلك الكوادر نفسها تواكب بيئتها المهنية. بالتأكيد، إن عبء العمل ساحق في أغلب الأحيان وينبغي أن يعرف المرء التلاعب والخفّة لكي يربط بين حياة العمل والحياة الخاصة، بل وحتى القبول باستعمارها، لكن تلك الكوادر ترى أن الأمر يستحق المجازفة، لاسيما إن هي بقيت سيدة نفسها. ويخالجها شعور بأنها تقوم بخيارات متبصرة في نطاق بالغ الخصوصية في أخلاقها المهنية والشخصية ولا تستسلم لتعسف إدارتها. وتلك الكوادر تغذي المخيلة الفردية لزملائها، الذين يقيسون ويقدرون وضعهم من خلال تلك «الأشياء الرائعة». ذلك لأن جميع الكوادر لا تتشابه في استراتيجياتها التي يبدو أنها تتعامل بها مع الإدارة العصرية مقلصة إلى أقصى حد عيوبها.

وكما نعرف، فإن الكوادر التي يزداد عددها أكثر فأكثر، بعيدة عن أن تكوّن مجموعة متجانسة، طالما أن ثمة تنوع واضح في وظائفها، ومسؤولياتها، ومكانها في الشركة، وكذلك أصولها ومواردها الاجتماعية. لكن تلك الكوادر مدفوعة بمثال أعلى يجمعها في هذا الشأن، حيث تنوي من خلال نشاطها أن تحقق طموحاتها المهنية والشخصية، وهي مقتنعة بأن عليها هي أن تستحدث الظروف لتصل إليها. إنها ترى أن عليها أن تبني مساراً، وأن تبدع هوية وأخلاقاً تجسد استقلالها الذاتي وتحمل قيمها إضافة إلى مصالحها. وفي أغلب الأحيان، تم إعدادها دراسياً لذلك (صفوف تحضيرية، مدارس كبرى، جامعات مرموقة، مناهج دراسية طويلة)، وغالباً في إطار نموذج حياة عائلية من نمط

الطبقة الوسطى. وتهدف تلك الكوادر إلى ألا تنحرف عن ما يدفعها وأن تكون في وضع اتخاذ القرار. كما تهدف إلى ألا تقع في الفخ، وأن لا تتقوقع في أوضاع تفرض عليها المضيّ فيما يخالف ما هو مهم شخصياً لها أو أن تحرفها عن ذلك. مع ذلك، فإننا ومن خلال دراستنا، التقينا بكثير من الكوادر التي لم تفلح في تحقيق ذلك المثال الأعلى، والتي بدت لنا أنها قد وقعت في الفخ، مستسلمة، وحتى محطمة.

بالنسبة إلى عدد من الشباب والكوادر، الذين يبدو لهم النموذج الإداري مقبولاً ومبتكراً، فإن التقدير ليس هناك أبعد من هنا.

خيبة أمل وإحساس بالخيانة

ولأن تلك الكوادر تتجه إلى الانضمام إلى الأيديولوجية الإدارية الجديدة، وتسعى إلى أن تلعب الدور، فإن عدداً من الشباب والكوادر يعاني تماماً من التناقضات، والخيبات، والاعوجاجات التي سرعان ما تصبح غير محتملة.

إن الضغط الموجود في صلب المنطق الإداري الجديد والذي يُفترض أنه «داعم» (Booster) للكوادر الشابة، سرعان ما يتخذ أبعاداً عنيفة وغير مقبولة. كما يوضح ذلك دي إزنار وزوبر (2008)، حينا يقول بأن الحياة التي تمضي بوتيرة متسارعة من أجل «تمزيق التنافس» ليست سهلة حتى بالنسبة إلى الكوادر الشابة التي تريد ذلك». وفي سياق «دكتاتورية السعادة»، يتأكد عنف العلاقات والمتطلبات التسلسلية. وفي سياق الفضاء المفتوح (Open Space)، حيث التنافس، نجد أن كل شخص يراقب الآخرين، ويشعر هو بدوره أنه مراقب. ومما يفاقم وطأة الضغوط والشعور بفقدان الحرية، نجد ضرورة ملء الكشوف

الزمنية[5] (Time Sheet) من أجل تقديم تقريرعن دوام الموظف لمدة نصف نهار في إثر آخر، وحتى عن دوام ساعة في إثر ساعة». إن الكوادر مستقلة ذاتياً، لكنها كما يقول هذان الكاتبان «يكون الكشف الزمني بمثابة إسوارة إلكترونية مثل سجناء مفرج عنهم تحت المراقبة». إن شاباً مجازاً من كل ثلاثة شبان يتركون عملهم الأول خلال العامين الأولين، خائباً ولديه شعور بأنه قد تمت سرقته.

إن المدراء موجودون من أجل أن يحمّلوا الكوادر الشابة الضغوط، وليس من أجل مساعدتهم حينما يكونون بحاجة إلى ذلك. وإن تلك الكوادر تشعر بأن لا أحد يتابعها، أو يدعمها، وأنه لا يوجد ثمة محاورين جيدين يتحاورون معها، وتشعر بأنها متروكة لنفسها وغير معترف بها في عملها. والأسوأ من ذلك، فإنها تجد نفسها أحياناً مدفوعة إلى أوضاع يغلب فيها عدم الاختصاص. إن بحثها عن المسؤوليات والاستقلال الذاتي، وتعطشها للتصدي للتحديات ولإثبات ذاتها، بالتوافق مع الأيديولوجية الإدارية المتسعة، قد قاداها إلى إخفاقات مضنية. وفي بعض الأحيان، نجد أن رؤساءها هم الذين يحمّلونها العبء الزائد من أجل امتحانها. لكن تبقى النتيجة نفسها: إنها تشعر بأنها لم تعد قادرة على أن تواجه بشكل صحيح مهماتها. ويوضح ذلك مارك بيرنو (2009)، بقوله: «لقد بدأ بعض حديثي السنّ الذين أصبحت لديهم الآن الأقدمية، بين 30 و35 سنة، يندمون على ترفعهم السريع جداً إلى مراكز في غاية الصعوبة، والتي أقسموا بالطبع على أنهم أهل لها، وأدركوا الطابع المنحرف لفخ الترقية ومخاطر الاستقلال الذاتي التي تترك المستخدَم بصفته متعاقداً، وحيداً أمام مسؤولياته، وأمام إدارته وزبونه».

---

(5) كشف إلكتروني لإحصاء الوقت.

وثمة انقلاب يحدث: ففي حين أن تلك الكوادر الشابة التي تحفزها الأيديولوجية الإدارية، كانت تبحث عن نوع من القوة المطلقة، نجدها تلقى الفشل والعجز. إنها تشعر بأنه قد تم التخلي عنها، وترى أن قواعد اللعبة لم يتم التقيد بها. ها هي تنال ضربات في صورتها عن ذاتها وفي ثقتها بنفسها، وهي التي قد حفّزها الصعيد النرجسي.

وفي عمل أكاديمي، حللت آن - ماري برويل (Anne-Marie Breuil) (2009) فعاليات مماثلة، وهي المديرة السابقة في فرانس تليكوم لأكثر من 30 عاماً، فتوضح بأن الشباب المجاز يأتي مسحوراً بالعروض والمسميات. نتكلم عن حملات «الشباب الموهوب» في إطار دولي، حيث توظّف الشركة «الكوادر المتفوقة» (Super Cadres) في مسعى نخبوي جداً. وتكتب قائلة بأنهم يأتون «ربما ليصنعوا في تلك الشركة سيرة مهنية، لكنهم بشكل خاص يأتون لكي يغرقوا أنفسهم في أول مركز وظيفة في شركة رائدة. وهكذا يشرح أنتوان (Antoine) سلوكهم: «لقد تعلموا أن القيمة لا تنتظر عدد السنوات وهم يريدون كل شيء، وفي الحال». لكن آمالهم تتبخر، والأدوار سيئة التحديد، ضبابية، والمدراء ليسوا على اطلاع بما يجري. أما الاستقلال الذاتي الذي مثّل نوعاً من المثال المنشود، فإنه أصبح ثقيل الظلّ ومزعزعاً للاستقرار، وأصبح العمل منبعاً للقلق، والاضطراب، والشكّ بالذات، وبقدراتها، ومنبعاً لقلة الثقة بين الآخرين. وشيئاً فشيئاً، يكتشف أولئك الشبان أنه لا يوجد ثمة تعويض لهم وأن ما يُنتظر منهم هو أحادي الجانب وحسب. إن الأمر أبعد ما يكون عن علاقة «الأخذ والعطاء». لقد أصبح لديهم شعور بأن تلك العلاقة لا يُنظر إليها في الترقيات أو الترتيبات الممكنة. أما الجوّ البهيج واللطيف فقد تحول إلى غابة من الغابات، لقد تكونت لديهم خبرة بأن ليس لهم وزن كبير وأن الاهتمام بحاجاتهم ومشاكلهم

وآمالهم طفيف جداً. كل شيء يبقى «رائعاً» (Cool) إلى أن تأتي اللحظة التي ينتظرون فيها من إدارتهم أن تبرهن على اهتمامها بهم.

إنهم يصطدمون بالجدار ويكتشفون إلى أي درجة كانت جوانب حياتهم الشخصية مهملة في الحسبان. وفي الوقت الذي تم اقناعهم بأنهم كانوا في مركز الاهتمامات الإدارية تماماً، وأن الشركة مهتمة ليس فقط بكفاءاتهم وإنما أيضاً بشخصهم، نجد أنهم يصبحون شفافين ما إن يسعون إلى إيجاد تسويات بين حياتهم الخاصة والشخصية. وقد كتبت أيضاً آن – ماري برول قائلة: «تماماً مثل «شاب موهوب» في فرانس تليكوم الذي اكتشف أن مديره يمكن أن يتركه يسقط. ذلك الكادر الشاب الذي يقدّره الجميع، أخبرنا قائلاً: «لقد قلت لا»: في هذه المرة تركني الجميع أسقط، لقد شعرت أني نكرة باعتباري فرداً [...] إن ذلك انتقاص للاعتبار الإنساني».

وأشارت هيلين فيبر (2005) إلى مسار خيبة الأمل نفسه لدى موظفي ماكدونالدز، فنحن لم نعد عند كوادر وإنما عند شباب أقل حملاً للشهادات وهم متدنو المهارة في إطار عملهم. «طالما أن المستخدَمين يؤمنون بتنظيم الشركة ويجعلونه مثالياً، فإنهم سيبقون في الوهم التنظيمي، وكل شيء على ما يرام. وفي اللحظة التي يصبح كل ما يستبطنونه موضع تشكيك ونقض على أرض الواقع، فإن الحقيقة حينذاك تصبح أمراً غير محتمل».

أما بالنسبة إلى الكوادر الأقل شباباً، فإن عدداً كبيراً منهم لا يستطيع أن يفرض نفسه في عمله، كما هو حال الفئات الأخرى من المستخدَمين، وذلك يعود إلى أسباب تتعلق بالأسس نفسها لتنظيم الشركة والإدارة الحديثة.

وأولئك الذين كان عليهم أن يشعروا بالمنفعة المتبادلة مع النموذج التنظيمي، وجدوا أنفسهم في الواقع غير مستقرين مثل الآخرين بسبب تسارع التغيير الذي يقلص استقلالهم الذاتي أكثر فأكثر؛ عبر إقرار بهم يرفض كل ما وعد به؛ وعبر إرادة التحكم بهم، و فرض معايير واحدة، تزيد، بشكل مواز، الأهداف التي تصبح متطلبة أكثر فأكثر؛ وعبر مرونة وجاهزية تتطلب تجاهل حاجات التوازن بين الحياة الخاصة والحياة المهنية؛ وعبر استحالة التأثير على محتوى العمل وتنظيمه، وعبر تنافس ممنهج يخفّض من مستوى التعاون المهني والعلاقات الاجتماعية. إنهم يقدرون إلى أي حدّ أثرهم قليل في الشركة. إنهم يلتحقون بكتائب أولئك الذين كان لديهم الوقت كله ليتبينوا أضرار الإدارة الحديثة.

لكن الأمر يتعلق الآن بتوصيف أكثر دقة لتنظيم العمل وإدارته الحديثة. ترى ما الذي يميزها عن الإدارات السابقة؟ لقد ذكرتُ ظاهرة المعاناة المرتبطة بإضفاء النزعة الفردية التي ترسخت الآن، والمرتبطة بأيديولوجية منمّقة أكثر فأكثر، ومهيّأة، ويغلب عليها الطابع النفسي، لكن ماذا يمكن أن نقول عن مبادئ التنظيم الفعلي لعمل وإدارة المستخدَمين؟ ما الذي يبني تماسكها؟ ما الذي يحددها ؟

خيار عدم الاستقرار الشخصي للمستخدَمين

إن التنظيم العصري للعمل لا يشكل انقطاعاً حقيقياً. ففكرة انفصال صارم بين عمل تصوري (مقتصر على الإدارة) وعمل تنفيذي (يُعهد به إلى مستخدَمين يتحلون بأرفع الكفاءات) محافظ عليها بشكل تام، وكذلك مبادئ اقتصاد التكاليف والمهل الزمنية كأساس لتعريف الأعمال المهنية. وتبقى على حالها تبعية المستخدَمين في سياق نشاطهم، فهم عليهم أن يتصرفوا وفق المعايير التي تقررها إدارتهم، ووفق

الأساليب التي يحددها المسؤولون الذين هم بعيدون عن ميدان العمل ويحضّرون نماذجهم بطريقة مجردة. لكن يوجد اختلاف لا يمكن تجاهله، وهو أن المستخدمين قد أصبحوا هم أنفسهم الذين سيكون عليهم تحديد طريقة تطبيقها بحسب الأوضاع المتقلبة التي تتصف بها أكثر فأكثر ظروف العمل؛ وهكذا يقوم الابتكار على الطلب من المستخدَمين أن يستعملوا بأنفسهم ما هو أكثر مردودية، وذلك من وجهة نظر رب العمل، وعقليته. بالمحصلة، فإن المطلوب من كل مستخدَم أن يتحول إلى مكتب صغير معني بالوقت وبالأساليب من أجل أن يطبق باستمرار المبادئ التايلورية على نفسه لكي ينظم عمله. وعلى المستخدَمين أن يحشدوا فكرهم ضد أنفسهم، مستخدمين الأدوات التنظيمية التي فرضها من هم أعلى منهم والتي تنقل قيم وأهداف رؤسائهم وحدها، بمعزل عن أخلاقياتهم المهنية الخاصة بهم. ولا تقوم الطرق الجديدة التي تتدفق على الشركات الصناعية والخدمية (الإنتاج المنخفض التكاليف (Lean) [6]، الإدارة غير المترهلة التي تقوم على تقليص كل شيء: عدد الموظفين، الميزانيات، المهل الزمنية، الأخطاء، المخزونات... إلخ)، على منطق مبتكر، وإنما تقوم على تطبيق صارم وزائد للمبادئ التايلورية. إن ذلك المنطق يسفر عن تطور باهر تلقاه الشركات الاستشارية في الإدارة والتنظيم، والتي هي موجودة من أجل نشر ابتكارات صغيرة ملهَمة تتعلق بذلك المنطق. إن الإدارة الحديثة تستند إلى التقنيات الجديدة في المعلوماتية والتواصل، والتي تمنحها مصدراً للخيارات من أجل توجيه ومراقبة المستخدَمين.

---

(6) ويقصد بها ضعيف، خالي الدسم، ويطلق عليها بعضهم فقدان الشهية.

ويحشد المستخدمون أنفسهم معرفياً من أجل تكييف الإجراءات، والطرق الموحدة، والعمليات (Process)، والممارسات الجيدة التي يقررها رؤساؤهم، وجعلها فعالة (Amiech, 2005). إن الإدارة تتعاقد معهم بطريقة ما، لتنظيم عملهم، وعليهم أن يضمنوا «عمل تنظيم عملهم»، على حد تعبير ماري - آن دوجاريه (2006)، في نطاق ضيق جداً تحدده الأدوات الحديثة للإدارة التي توفر من جهة أخرى ضبطاً لفعالية لا تضاهى. وعلى المستخدَمين أن يحشدوا أنفسهم وأن يجنّدوا فكرهم، ليدخلوا في عالم مقنّن إلى أقصى حد، لكي يجدوا باستمرار حلولاً تنظيمية لعمل يزداد تعقيداً أكثر فأكثر، وذلك وفقاً لعقلية رئيسهم في العمل. وهنا نقدّر إلى أي حد يرتكز ذلك النموذج الجديد للمبادئ القديمة، على المساهمة الذاتية النشطة للمستخدَمين. ونفهم على نحو أفضل أهمية هجوم الإدارة الأيديولوجي-الأخلاقي والنفسي، الذي يريد أن يقنع بأي ثمن، المستخدَمين بالعقلية الإدارية الحديثة.

لكن الإدارة لا تستطيع أن تكتفي ببذور تنثرها في العقول، إن عليها أن تطمئن في الحال، إلى أن المستخدَمين، مهما كانت عقليتهم، سيجنّدوا أنفسهم من أجل العمل وفق النهج والطرق والإجراءات المطلوبة، لأنها سوف تشكلهم بدورها وستسرع تحولهم المتعلق بالهوية. ولكي تنجز الإدارة ذلك، فإنها تقوم بتطوير عملية تجنيد تتصل بتوهين ذاتي.

إن التوهين الذاتي (Linhart, 2011) يهدف إلى إيجاد عدم استقرار لدى المستخدَمين بحيث يشعرون بشكل دائم أنهم على حافة خطرة، فيرتدون إلى الإجراءات، والطرق الموحدة، كما لو أنها شريان الحياة.

كما نعلم، فإن الهشاشة الموضوعية هي طريقة قسرية فعالة. وإن المستخدَمين في عقد عمل محدد المدة، ومؤقت، حيث يُفرض دوام جزئي، والعقد موسمي تدريبي، لا يميلون إلى الانتقاد، ولا يسعون إلى فرض تطلعاتهم، وقيمهم، وقناعاتهم. وإن هم أملوا في تثبيت في العمل، واستقرار في الوظيفة، وأرادوا الحصول على عقد العمل الشهير غير محدد المدة يُدرجهم في ظروف أكثر ثباتاً، فإنهم سرعان ما يفهمون أن عليهم أن يمتثلوا بدقة لما هو منتظر منهم، وأن يتعلموا حتى أن يسبقوا توقعات مدرائهم. ويتصف الجمهور غير المستقر بطبيعته، بأنه أسهل في التلاعب به وفي إجباره وفي إقناعه. وهذا هو الواقع بالنسبة إلى عدد كبير من الشباب الذي يمرّون هناك بنمط من التأديب، والامتثال الفعال دوماً. لكن إن كان عدد المستخدَمين غير المستقرين يتزايد بانتظام (يقارب 15٪)، فإن أكثر من 80٪ من المستخدَمين يعملون بعقود عمل غير محددة المدة، أو أنهم يستفيدون من صفة الموظف. وإن ممارسة السيطرة عليهم تكون أقل سهولة، تلك السيطرة التي تتيح مخالفة قيمهم، وأخلاقياتهم، حتى وإن كانت النزعة الفردية قد توسعت إلى حد كبير.

وتهدف ممارسات التغيير الدائم التي تتخذ الصبغة المنهجية منذ حوالي خمسة عشر عاماً في كبرى الشركات، إلى تكييف تلك الشركات مع بيئة متقلبة وتنافسية أكثر فأكثر، لكنها تهدف أيضاً إلى زعزعة المستخدَمين لكي يضيّعوا جزءاً من معالمهم، وثقتهم بمهاراتهم. ويُعرض التغيير المتواصل، على المستوى الأيديولوجي، على أنه أمر إيجابي بحد ذاته، وأنه علامة على التقدم مقارنة بأنماط الروتين، والجمود، والقيود. لكنه يؤدي بالتأكيد إلى توهين ذاتي.

إن الأمر يتعلق بتغيير مستمر للبنية، وبإعادة تنظيم ممنهج للخدمات، وبإعادة تكوين متواصل للمهن، وبدمج الأقسام، وبالاستعانة بمصادر خارجية يليها استيعاب داخلي جديد، ويتعلق الأمر كذلك بإعادة تعريف للمهام، وبتجنيد ممنهج مفروض، وبتغيير متسارع للبرمجيات، وبالتنقلات، وباختصار فإن الأمر يتعلق بفيض مستمر من التقلبات التي تجري دوماً من أجل سبب رسمي وهو تلاؤم الشركات مع محيطها. وكما تكتب يوليا باريه[7] (Yulia Barré): «تأتي مرونة الشركة من التنظيم المتجدد الذي هو في أساس التغيرات السنوية التي تمس حوالي ثلث الموظفين. إن المرونة هي شرط ضروري من أجل الاستمرار في نقد الذات ومن أجل بقاء الذهن مبدعاً ومبتكراً، بما أن الابتكار هو جوهر قيم الشركة. علاوة على ذلك، فإن [الشركة] تمنح كل مستخدَم فرصة أن يكافأ على مشروع ابتكاري [...] ويتم نشر العروض على الشبكة الإلكترونية الداخلية لكي يتمكن كل شخص من التصويت على المشروع الذي يجده مثيراً للاهتمام؛ ولا يتوجب فقط إثبات الصفة الإبداعية والابتكارية له، وإنما يجب أيضاً إظهار بماذا يجاري مشروعه تحولات الشركة ويبرز قيمها [...]. ولكي يحقق المستخدَم إمكانياته في الشركة، يجب أن يشعر بالارتياح في بيئة متجددة، وأن يتجاوز التوقعات. أما الأشخاص الذين هم بحاجة إلى بيئة ثابتة، وإلى إطار قوي من المعالم الراسخة، فإنهم قد يكونوا مشوشين في تلك البيئة وسيشعرون بعدم الارتياح».

ولقد أدلت مارلين بنكيت (Marlène Benquet) (2013) بالملاحظة ذاتها في استقصائها داخل إدارة تجارة التجزئة قائلة: «يُنظر إلى الاهتمام بالماضي على أنه قصور في القدرة على التصرف، وعلى أنه إنفاق لا جدوى منه وبالتالي صرف زائد دائم للوقت وللطاقة».

(7) بحث أطروحتها: «ياله من تلاحم بين نهج الكفاءات التي تقدمها الشركات واللصوص الذين يبرزهم مدراؤهم»، مناقشة الأطروحة في نيسان/ أبريل 2015.

ولم يعد بالإمكان طرح الديكور بشكل واضح. فالبيئة «الطبيعية» هي بيئة التغير الذي لا ينتهي، هي مصدر محفّزات كل واحدة منها أكثر سحراً من الأخرى؛ لكن ذلك التغير المستمر هو أيضاً - وذلك هو الوجه المخفي له - مصدر جديد وقوي جداً لاعتماد المستخدَمين على الترتيب القيادي والإدارة. إنهم ضائعون في وسط اضطراب تلك التقلبات الكثيرة، ضائعون ومرهقون في العمل، تنقصهم المعلومات والإعداد، يدفعهم الجميع إلى استجداء المساعدات التقنية، والإجراءات، والحلول الموحَّدة.

حينما يتغير كل شيء، فإن المستخدَمين لا يعودوا يشعرون وهم في عملهم، وفي الشركة، ومع زملائهم، أنهم في أمان. لديهم إحساس بأنهم لم يعودوا يسيطرون على محيط عملهم، ولا على عملهم نفسه، وهذا أكثر خطورة أيضاً. إنهم مزعزعون في كفاءاتهم وفي معارفهم. وكل ما يبنونه من أجل ترويض عوائق وصعوبات مهمتهم، يتهاوى بوتيرة منتظمة ليشمل الإصلاحات والتحولات. إنهم يشعرون أنهم وسط بيئة عدائية، عليهم أن يتلاءموا معها باستمرار، وعليهم أن يكتشفوا الإجراءات الضرورية لكي يتحكموا بنشاطهم وهي: معرفة من بوسعه أن يكون الشخص الخبير، وما هي العلاقات التي يمكن إقامتها مع مختلف الأقسام أو المحاورين، وكيف يتم التقيد بقرار ما. إن عليهم أن يعيدوا صياغة تلك الأمور الروتينية التي تتيح التصرف في الاقتصاد من أجل تكريس الذات بشكل فعال للأحداث، وللأمور الطارئة، في سياق قد أصبح أكثر تعقيداً وأقل ثباتاً. ومع سياسة الإصلاحات الممنهجة تلك، فإن الأفراد في العمل، هم في حالة مستمرة من نسيان التعلم وإعادة التعلم، كما يحلل جان - لوك ميتزغر (Jean-Luc Mitzger) (1999). وإن التوهين الذاتي لا يعني فقط

الخوف من أن يقاد المرء يوماً إلى ارتكاب خطأ مهني يمكن أن يفقده عمله، وإنما يعني أيضاً تعريض الذات للخطر، حينما يُنتهك إحساسه بقيمته، وكرامته، وشرعيته.

نحن نشهد تناقضاً مقلقاً، ففي الوقت الذي يُطلب فيه المزيد من المستخدَمين (الامتياز، الالتزام الكلي والمخاطرة)، من أجل عمل أصبح أكثر فأكثر معقداً، يتم إغراق المستخدَمين بشكل مصطنع، في حال من التقلب، والإحساس بالخوف والعجز الذي من شأنه أن يشلّ نشاطهم.

إن تلك الممارسات من الزعزعة، تهدف إلى جعل المستخدَمين يتخلون عن قيمهم المهنية الخاصة لكي يضبطوها مع تلك التي يدعوا إليها التنظيم الرسمي، والتي هي بمثابة هجوم شامل على المصادر التي يمتلكها أولئك المستخدَمون لكي يثبتوا أنفسهم في عملهم ويفرضوا وجهة نظر: تلك المصادر تتلخّص في التجربة. وتلك التجربة تتفرع هي نفسها إلى ثلاثة محاور: المهنة (وهي التجربة الجماعية المتجمعة والمصدّقة)؛ والمدة الزمنية أي الثبات في الوظيفة مما يوفر تراكم المعارف القيّمة من أجل مواجهة ظروف العمل؛ والشبكات المتعلقة بالمجتمع المهني في الشركة والتي تسمح بإبراز ذوي الخبرة. تلك هي المحاور الثلاث التي تهاجمها الإصلاحات الكثيرة الممنهجة التي تضعها الإدارات.

هجوم حديث على المهن والخبرة

نحن نشهد بشكل ملموس إلى حد كبير (وتماشياً مع المبادئ التايلورية) زعزعة للمهن، وذلك لصالح «الكفاءات» التي أصبحت القدرة على التكيف عنصراً أساسياً فيها. وتصرّ الخطابات الإدارية، لاسيما خطابات حركة الشركات الفرنسية MEDEF، على الأهمية

الحاسمة لكل من معرفة كيف يكون المرء، والقدرة على التكيف. وقد أشارت إلودي سيغال (Élodie Ségal) (2002)، إلى أن مفاهيم «الكفاءة»، و«القدرة»، و«معرفة كيف يكون المرء»، قد أصبحت المحاور القوية في إدارة المستخدَمين الجديدة التي تدعيها MEDEF. لقد فقدت المهنة والمعارف التي تصدّقها الشهادات قيمتها مقارنة بمعرفة كيف يكون المرء، التي تشمل الكفاءات الضرورية من أجل التكيف مع وظيفة ما، ومع مهمة ما. ومن أجل الاندماج السريع في بيئة تتغير باستمرار، فإن الشهادات، والمؤهلات، والمهن، لا تقدم الضمان على القدرة على التكيف المطلوب؛ إذ إن جهات التوظيف تعوّل كثيراً على الشخصية، وعلى الموارد المعرفية والعاطفية للمستخدَمين. وفي هذا السياق، فإن المهنة والخبرة يمكن أن تُعتبرا بمثابة عائقين أمام التكيف، ونقطتا استناد ممكنة لمواقف تُعتبر متصلبة، جامدة وتناقض الحاجة إلى السلاسة والتجديد. لا ينبغي للمستخدَمين أن يعتمدوا على هذا النمط من الموارد، وإنما عليهم أن يقبلوا بالتخلي عنها وأن يفتحوا صفحة جديدة بشكل مستمر دون توقف. كلما راكموا تلك الموارد، كلما كان عليهم أن يتخلوا عنها. لقد أصبحت المهنة الآن في مرمى الممارسات الإدارية.

وعلى النحو نفسه، يتم الطلب من المستخدَمين بشكل واضح تماماً، بألا يلجؤوا مجدداً إلى خبرتهم. وتوضح إيف بوني (Yves Bau-nay) (2012، صفحة 72-73) ذلك الأمر بأسلوب واضح بشكل خاص عبر اقتباس من مقابلة أجرتها في مركز رعاية الأطفال، مع موظفة دار الحضانة بعد إعادة تنظيم ارتبطت بمجيء مديرة جديدة: «لقد طلبوا مني أن أمحي خبرتي المهنية، تلك التي كنت أود أن أنقلها إلى الزميلات [...] عليك أن تنسي ماكنت تفعلينه قبل [...] لقد قلت

لنفسي [...]» لكن ماذا كنتِ تفعلين من قبل؟ «لم يكن ذلك سيئاً جداً [...] لقد فقدت هويتي المهنية، يجب أن أنسى [...] لكن ذلك صدمة رهيبة [...] الخبرة المهنية، المعارف، ما نفعله بالبديهة، كل ذلك يصبح بحكم المنسيّ [...] في الوقت الحاضر، لم نعد نتصرف على السجيّة لأنه ينبغي أن نفكر بالحركات التي نفعلها [...] بوسع الأطفال أن يشعروا بذلك».

إن تجريد المستخدَم من خبرته المهنية، لا يعني فقط تجريده من أساس هام يسمح له بألا يتخلّف عن عمله، وأن يشعر بأنه كفؤ لذلك العمل، وأنه مهيأ لإنجازه وله الحق في أن يؤكد وجهة نظره. إنما يعني أيضاً أن نجرده من جزء من هويته التي تشكلت حول تلك الخبرة، وبفضلها. إن تغيير العمل باستمرار يعني محو ثبات الهوية وصلابتها.

وتعلق إيف بوني وهي محقة في ذلك، فتقول: «نحن نرى أن المهارة الشخصية تكون مدرجة ومسموح لها أن تبث نشاطاً سهلاً وفعالاً يبعث على السرور الكبير. وإن المآزق التي نجدها في ظروف العمل غير المنتظمة، من السهل تحديدها. إن العامل ينقّح المتطلبات على طريقته، انطلاقاً من تصوره للمهنة ولقيمه. إنه يشعر بأنه مجبَر على محي كل ما هو قد أضحى غير مجدٍ [...] لاسيما حينما يأتي من أناس هم بعيدون عن العمل، ولم يسبق لهم أن مارسوه». وتضيف أيضاً تلك الموظفة: «إن العمل يجتاح كياني الشخصي، أمور سلبية إلى حد كبير [...] أشعر أني أكثر هشاشة» وهي تشرح بوضوح كيف يصبح العمل مصدر قلق استحواذي لا يفارق المرء حينما تنمحي النقاط المرجعية، ويجب المرء نفسه أمام خوف من سوء التصرف. إنه لا يسمح للنفس بأن تنسى خلال أوقات خارج العمل، إنه يقتحم وقت الراحة، والاسترخاء، والفراغ، ليستولي باستمرار على الروح.

ويترافق أيضاً تعزيز العمل، الحرمان من التجربة، والطعن في المهنة، الناجمين عن التغيير الممنهج، ذلك التعزيز الذي هو أيضاً ممنهج (تقصير المدة الزمنية، وتقليص عدد الموظفين، والميزانيات). إن قدرة المستخدَم على تأدية عمله بالشكل الصحيح، مهددة بالفشل بدرجة أكبر في عالم قد أصبح أكثر فأكثر معقداً، كما سبق وأن أسلفنا القول.

وإن الرهان الأكبر في إطار الحداثة يتمثل في فرض علاقة أخرى على المستخدَمين تتعلق بجودة العمل. ويعني ذلك إجبارهم على ألا يتمسكوا إلا بالجودة التي تنشدها الشركة، بغض النظر عن قواعد المهنة التي يحملها المحترفون.

وعلى سبيل المثال، إن الأمر لا يتعلق بالبحث عن الجودة وإنما يتعلق بعدم حصول مشاكل مع الزبون، كما يوضح ذلك هذا الكادر الذي تمت مقابلته خلال التحقيق الذي أجريناه (شيللي وكول، 2012): «نحن نعاني من نقص الوسائل. على سبيل المثال، كان علي منذ فترة غير بعيدة، أن أعدّل من أجل زبون إيرلندي رمزاً لتطبيق حرج لا أعرفه، وبلغة لا أعرفها، وكان معي عشرة أيام لكي أنجز المهمة: التطوير، الاختبار، والوضع موضع التنفيذ في الموقع. لقد قلت إن ذلك الوقت لا يبدو لي كافياً. فقيل لي «بلى، بلى. سوف تنال مساعدة من خبير». عندما أنظر إلى الوراء، أقول لنفسي إنه من الخطر المحدق أن تُعطى مهمة كتلك لشخص لا يعرف اللغة معرفة جيدة. كل شيء يمر عبر ذلك الرمز. لقد أمضيت وقتاً أطول بكثير من الوقت المتوقع مبدئياً، وفي نهاية الأمر، كان التعديل جديراً بالثقة. لكن في البداية، أزعجني كثيراً أن يكون علي تغيير رمز حساس جداً. لكن في الواقع، إن هدف اللعبة، هو أن تمرّ الاختبارات بشكل جيد، وإن عرفنا أن ذلك سيتم على نحو غير مناسب، فينبغي أن نحاول إخفاء الأمور، والالتفاف على المشكلة. إن الجميع يفكرون بهذا المنطق، يجب إضفاء الموثوقية على الاختبار، وإن Bug خللاً صغيراً ليس بالأمر الخطير، وعلينا إخفاؤه».

إن ذلك الكادر استطاع أن يأخذ الوقت اللازم-الأمر الذي لا يحصل دائماً-وقام بما يتعارض مع ما يريده مديره، لكي يحافظ على مهنته، وصورته عن ذاته باعتباره محترفاً حقيقياً. إن إعادة تعريف الجودة هو وسيلة للتهجم على المهنة.

لقد استطعت أن أقدّر إلى أي حد قد تعرض العمال-أي المنفّذين كما نسميهم اليوم-للصدمة والزعزعة عندما جاء الخبراء الاستشاريون في التسعينيات، مجتاحين المشاغل في إطار المساعي لشهادة الجودة. إنهم يتساءلون بلهجة مصدومة وقد أشاروا إلى أولئك الخبراء بأصابع الاتهام: «ماذا يريدون أن نقول ونحن نرى خبراءهم المستشارين أولئك؟ نحن، عندما نعمل، هل نقوم بأعمال قذرة؟ ثم ما الذي يعرفونه عن عملنا؟» إن وصول خبراء من الخارج مكلفين بتنفيذ عمليات تضمن جودة العمل، يعيد إلى الأذهان أن رب العمل هو الذي يقرر كيف يتم الإنتاج، وأن العمل يعود إليه وحده، وأن لديه حق صارم إلى أبعد حد في الرجوع إلى الخبراء الذين بوسعهم وضع المعايير المناسبة التي تلائم أهدافه في الجودة. ويتم إرسال العمال مجدداً إلى مكانهم في التبعية والخضوع، إذ تم نزع الأهلية المهنية رسمياً عن التزام هم، خبرتهم في العمل، مهنتهم، وضميرهم المهني.

لقد تم اجتياح قطاع الخدمة العامة بطريقة حادة عن طريق التهجم على المهنة والجودة، لاسيما عبر إعادة تحديد مهام الخدمة العامة. ما هو المنطق الذي أصبح سائداً؟ من الذي ينبغي عليه أن يقرر الأهداف التي ينبغي بلوغها، والطرق المتبعة لذلك؟ إن المدراء الذين يقدمون أنفسهم حريصين على استخدام المال العام بطريقة هي الأكثر فعالية، أومدافعين

عن المصلحة العامة، أو ممارسين، هم الذين يعملون في الميدان، وفقاً للمهن التي تم إعدادهم لها، بحسب القيم والأخلاقيات المهنية التي كونتهم، والتي تم دمجهم فيها.

لنستمع إلى هاتين المستشارتين المشرفتين في Emploi Pôle[8]، كانتا قريبتين من التقاعد، تحمل الأولى بكالوريا +4، وتحمل الثانية بكالوريا + 5. والمستشارة الأولى هي عضو في CGT (الاتحاد العام للعمل). كانتا تتكلمان بصوتين يتناوبان. وغالباً ما إن تتكلم إحداهما، حتى تنقّب الأخرى في حقيبتها وتخرج أوراقاً: مناهج عمل، رسائل، توجيهات، منشورات، بريد إلكتروني تم حفظه بعناية مما يدل على مدى الجدية التي بذلتها كل منهما لتحليل وإعادة رصد تطور عملهما: «تبدأ إحداهما الكلام: لقد تم تجريدنا من مهنتنا، في التسعينيات وعلى حين غرّة، في 1994-1995. وقررت المؤسسة إعادة التنظيم، والتصنيف، وكل ما عملناه تم تقديمه بالتعاقد الخارجي. لقد انتقلنا إلى طور صناعي قبل فترة وجيزة من عملية الدمج التي حصلت في عام 2008 [بين مؤسسة ANPE التي تنتميان إليها ومؤسسة ASSEDIC]. كان علينا مثلاً، أن نستقبل مقدمي الطلبات في كل الشهور؛ وأن نسجلهم و ندعوهم؛ لكن الآن، هناك شخص هو الذي يدعوهم بدلاً منا، نحن نخضع للمراقبة، ويتم التجسس علينا باستمرار. وفي كل مرة ثمة إجراء جديد». إن التغيرات المتواصلة التي تدمر المهنة والمراقبة الدائمة التي ترمي بثقلها: «لقد طلبوا منا أن نغير بريدنا الإلكتروني في اتصالنا مع مقدمي الطلبات، وذلك لكي يستطيعوا التنصّت علينا، إذ إنه وفق

(8) تم إنجاز المقابلة بمشاركة ماريانا ستيلكو (Mariana Stelko)، في سياق أطروحتها حول مقابلات التقييم وصراعات قيم العمل.

قانون البريد الإلكتروني الرسمي، فإنه لا يجوز التعقب. وهكذا، تم إحالتنا إلى بريد "Net" لكي يمكن الوصول إلى سجلنا البريدي. لم تعد هناك ثمة علاقات تراعي المتطلبات، في حين أنه أحياناً عندما نعرف [مقدمي الطلبات]، فإننا لا نطلب منهم دوماً إثباتات على كل شيء. لقد حاصرتنا ثقافة ASSEDIC، يمكننا فهم ذلك، هم الذين يدفعون المال، ولقد كانت هناك احتيالات، ونفهم أنها تكون أكثر في المراقبة. لكن ذلك هراء مطلق بالنسبة إلينا». إنهم يفرضون عليهما قيماً أخرى، ويراقبونهما بمساعدة أدوات إدارية ليس لها علاقة حقيقية بعملهم، فهما تقولان: «نحن طيلة الوقت في عملية التعداد، «لم تستدعِ بما يكفي»، وأكثر من ذلك الآن «لم تقدمي ما يكفي [من تسجيل لمقدمي الطلبات في المشاغل]»، نحن يتم توجيهنا بالعدادات والمحاسبين: «هل أدخلتِ بشكل جيد الرموز الصحيحة؟ والعناوين الصحيحة؟»».

إنهن متضايقتان من أدوات الإدارة ومن المراقبة، مثل الإعداد من أجل جعلهما يتقمصان الثقافة المهنية التي أعدتها الإدارة: «في عام 2009، تلقينا معلومات قليلة: توقفي عن أن تكوني في حال تقمص عاطفي، لكن كوني منصتة فعالة، ينبغي استخدام أفعال العمل، نحن، لا نتكلم على هذا النحو مع طالبي العمل، نحن، لا نعطيهم أوامر. لقد أضحى ذلك عملاً أحمقاً، لكنه يلتهمنا، يجب أن نحتفظ بكومة من الترميز، وأصبحت ذاكرتنا منتفخة، إني أنام نوماً سيئاً: أفكر في العمل، إن ذلك أمر مملّ، يجب علينا أن نسرع».

لقد أصبح ذلك مثل فكرة مهيمنة: لقد تم تجريدهما من كل ما كان يمنح قيمة لعملهما، في نظرهما على الأقل. لقد تم الدّوس على التوازن الذي كان منطقياً، وعلى المعرفة، والممارسات التي تم بناؤها بصبر بحسب حاجات مقدمي الطلب والتي أثبتت التجربة صحتها:

«إنهم طيلة الوقت يحركوننا جميعاً. من قبل، كان لدينا مكتبنا، لقد فقدنا مهنتنا ومكتبنا، نحن موجودتان في أماكن استقبال الناس، أماكن الشركات. لدينا مخططات وضعتها الإدارة، لدينا منصة استقبال، لا توجد خصوصية البتة، نحن لا نملك شيئاً، ما من مهنة، ولا مكتب، لقد فرضت علينا حياة البداوة».

ما يسود هو شعور بالظلم، أمام ما يشعر به الموظف من استبدادية وتعسف. «لقد رفضتُ، توضح إحداهما، أن أتولى الاستقبال العام مع مؤسسات ASSEDIC قبل الاندماج، وسحبوا مني جزءاً من ثلاثين، مع ذلك واصلت أداء مهماتي، لكني لم أفعل ما أرادوه كما كان يتوجب علي أن أفعل وفق جدول العمل. لقد ارتأيت أني هناك لن أقدم الشيء الكثير، ذلك لأني لا أعرف شيئاً في مؤسسات ASSEDIC. كان العمل أشبه بدور تشريفي، إذ لم يتم إعدادنا لدور دفع التعويضات. حتى وإن كان ذلك أمراً خطراً لأنه من الممكن أن يثير غضب مقدمي الطلبات. لكن حينما لم أفعل ما يريدون فإنهم سحبوا مني جزءاً من ثلاثين. لم يعد ثمة مهنة، فقط هناك كفاءات، نحن متعددو المهام، لدينا أجزاء من المهنة؛ وظيفتنا لم تعد تساوي شيئاً على الإطلاق؛ طالما أنهم لا يثيرون غضبنا، حسناً، لكن الآن، هم طيلة الوقت وراءنا، يجب أن نخضع للمراقبة، وأن نراقب الناس، وأن نبرر كل شيء. نحن أشبه بالإنسان الآلي، كل شيء يرتكز على الوقت المحدد، والترميز، والمعايير المحددة».

«حتى عام 2006، كنا نتمتع بمزيد من الاستقلال الذاتي، لم يكن من المطلوب منا أن نقدم كشف حساب، لم نكن مطاردين طوال الوقت على هذا النحو. لقد أنشأوا مرصداً تربوياً، هذا هو المستقبل. سيراقبني رئيسي الأعلى المباشر (N+1) في كل تصرفاتي، سيراقبني وسيرى إن كنت أتصرف على نحو جيد، لكن المشكلة هي أنه ليس بذي كفاءة

في كل شيء، على الأقل في قسم ASSEDIC [...]. عندما يستلزم أمر ما وقتاً طويلاً، فإن شريطاً يظهر ليقول «الرجاء قطع الاتصال»، لدينا تنبيهات البريد الإلكتروني، «المشغل غير ممتلئ»، لقد أصبحنا أناساً راشدين وعديمي الأهلية، وثمّة برمجة تنظم الإدارة الإجرائية للاستقبال». كان عليهما أن تكونا شفافتين تماماً في عملهما، وأن تتقيدا بشكل صارم بالطرق التي أضحت موحّدة؛ لقد تدهور كل ما شكّل مهنتهما، والأساليب التي تحمل مسحة شخصية طفيفة، وترتبط بمعارفهما، وشعورهما (Feeling)، وإحساسهما بالظروف، وحدسهما، وتجربتهما. لقد أصبح عليهما الآن أن تعملا وفق طرق وضعها أولئك الأشخاص الذين لا يعرفون حقاً العمل الذي تقوم به هاتان الموظفتان، والذين لديهم عنه رؤية نظرية مجرّدة. «في المراقبة الداخلية، إنها تشاهد مقابلاتي، وثمة إجبارعلى إجرائها والجميع بوسعه الوصول إليها. من قبل، اعتدنا أن نفعل أشياء في الإحساس (Feeling)، لكن الإدارة جعلت لنا صحيفة نشاط. كانوا يطلبون منا تقديم تقارير عن النشاط في كل منتصف نهار، وReporting إبلاغ متواصل، رفضنا ذلك، وهذا سيظهر بوصفه جنحة تخريب مخطط العمل!».

بالطبع لم يمرّ مرور الكرام، إحجامها عن التخلي عن قيمها وخبرتها ومهنيتها. ففي سجل مقابلتها المهنية السنوية، بوسعنا أن نقرأ: «إن السيدة X، هي مستشارة مهنية جدّية في عملها، تحترم القيم القديمة؛ بوسعها أن تتقبل بشكل أكبر تطورات المؤسسة لتواكب بالتالي التغيرات الحاصلة. إنها تواكب مقدّمي الطلبات، لكن من الملاحظ افتقارها إلى الدقة في احترام الأوامر الإدارية». وليس هناك أفضل مما قيل.

وأوردت إيف بوني (2012، صفحة 58 و59) التي قامت أيضاً باستقصاء في Emploi Pôle، كلاماً يحمل الفحوى نفسه: «لم أعد أميز الشركة التي كنت أعمل فيها [...] لقد تشوهت طبيعة العمل الذي كنت أقوم به [...] لدي تساؤلات كثيرة، أشعر أني غير متوازنة [...] كيف أغير موقعي»، أو أيضاً «لم أعد أفهم شيئاً من الأوامر»، «إن المخططات تتغير تغيراً سريعاً، وفي كل الأوقات وحتى دون إجراء أي مشاورة، ودون تعليمات»، إنهم لا يستمعون إلينا، ولا يسعون إلى استخدام كفاءتنا». وأيضاً: «عند مديري أسلوب خاص جداً في توزيع المهام [...] كان يعمل في الصناعة الفندقية والمطاعم [...] ليس لديه أدنى معرفة عن المهنة [...] إنه يضعني في أي مكان كان، ولا يسألني عن رأيي».

هناك كثير من الأعمال التي بيّنت بجلاء كل تفاصيل المواجهة بين منطق إدارة القطاع الخاص من جهة، والممارسات المهنية، أي ممارسات المهنة في إطار المهمات العامة الصحية، من جهة أخرى. لكنني أرغم في الإسهاب بعض الشيء في حالة مشفى الأمراض النفسية، التي تعطي دلالة أوضح في وجهة النظر تلك.

إن أطروحة كلير بيلار (Clair Bélart) «مسيرة ترشيد العناية في الطب النفسي العام»، قد حللت بدقة آثار مواجهة هذين المنطقين، التي يعيشها مقدمو الرعاية على شكل تشكيك عميق بقيمهم المهنية وقيم مؤسساتهم: تسعير النشاط، ترشيد الميزانيات، توحيد أنماط العناية، الإقامة والأعمال، وكذلك عوامل عدم الاستقرار والتي يشعرون بأنها «تخالف الطبيعة». ويتخذ العداء الإداري شكل س.م.ط.- ط، أي أداة معلوماتية: سجل المعلومات ذات الطابع الطبي في الطب النفسي. لقد حللت بيلار الكيفية التي يتقارب فيها عالمان غريبان عن بعضهما،

ويحمل كل منهما رؤية لعالم خاص، له أخلاقيات محددة، وفلسفة خاصة به. عندما يرى المنطق الإداري أنه من المشروع استثمار المكان الذي يعتني بتدهور العقل، فإن الصدمة ستكون شديدة بين مقدمي الرعاية، من جهة، الذين يعتقدون أنه لا ينبغي القيام بالحساب، وخاصة حساب الوقت المخصص للمرضى، وبين أصحاب المنطق الإداري، من جهة أخرى، المهووسين بمراقبة وتوفير المال العام. من جهة يشيد المدراء بكل من الشفافية باعتبارها ضرورة واضحة، وعدم الالتباس، وتوحيد المعايير باسم الصرامة الإدارية والتجانس، ويفرضون «الممارسات الجيدة»، ومن جهة أخرى، فإن مقدمي الرعاية يرون أنه من الضروري ترك الأمور عائمة وقبول عدم الوضوح الكامل، والتعامل مع كل حالة على حدة باسم مراعاة الأشخاص المتألمين. لقد صورت كلير بيلار علاقات القوة، والمواجهات بين هذين المنطقين المتضاربين، فيما يخص إدخال One Best Way أفضل طريقة علاجية عبر شبكات الإدارة العامة الجديدة (New Public Management). «ويسجل سجل المعلومات ذو الطابع الطبي في الطب النفسي تقهقراً في السلطة والاستقلال الذاتي لدى مقدمي العناية المحترفين. إنه يرمز إلى إدخال ضبط خارجي وممنهج في موضع لم يعد يوجد فيه منذ زمن طويل سوى الخلاف بين الأنداد، ويستدعي بالضرورة إعادة تعريف لتوازن القوى بين الأطباء والتوجيه الإداري. وهكذا، في هذا العالم الإداري، لم تعد وظيفة المؤسسة ترتكز على الكفاءات وخبرة المحترفين. وإنما اليوم أصبح يفضّل عليهم تطبيق الوصفات المعدة مسبقاً والمفترض أنها قادرة على أن تأخذ بالحسبان تعقيد الظروف [...] تدريجياً، وأصبحت الوظائف تشريفية وتميل إلى أن يضطلع بها محترفون أقل كفاءة، لكنهم أكثر توافقاً مع الإيديولجية الإدارية» (ص 547). وتتابع قائلة: «كل شيء يجري كما لو أن جهاز كومبيوتر كان يرمّز تدخل طرف ثالث في

فن الشفاء العلاجي. لقد أنهى العلاقة الثنائية التي كانت تربط بين مقدّم الرعاية والشخص الذي هو في ظرف المعاناة. من الآن فصاعداً، تشكل الأداة المعلوماتية شبكة يصبح بواسطتها العمل العلاجي موضوعاً تحت الرقابة». ويفرض نفسه الخط الموازي لمنهج تايلور الذي ادعى تدخل العلم المحايد والموضوعي بين العمال ورب عملهم. إن الأطباء قلقون، كما يقول هذا الطبيب النفسي: «لا تريد الإدارات أن تفهم شيئاً عن عملنا. إنهم لا يفكرون مثلنا. إن الأهداف مختلفة [...] وإن استخدام سجل المعلومات ذات الطابع الطبي في الطب النفسي من جانب غير الأطباء، ومن جانب الإدارات بشكل خاص، التي لا تبغي سوى الترجمة إلى كميات والتي لا تريد أن تفقه شيئاً عن عملنا،هو أمر مثير للقلق إلى حد كبير».

إنهم لديهم صور صارخة لوصف ما يمثله ذلك المنطق الذي يفرض نفسه عليهم؛ حيث يقول أحدهم فيما يخص برنامج تناول الأعمال، والمتعلق بقيد رسمي «إنه مقيَّد، لا يدخل في نطاق تاريخي، وموحَّد»، ذلك لأنه يحذف كل ما يشير إلى العيادة الطبية، وما يشير إلى كل محتوى تبصّري؛ ويؤكد آخر قائلاً: «إني لا أفهم مطلقاً كيف يمكن وصف إنسان باستخدام ذلك النموذج المحدّد [...] فكل مريض يختلف عن الآخر» (ص 553).

وتخلص كلير بيلار إلى أن الخبرة الإدارية تعمل كما لو أنها يمكن أن تستغني عن الأطباء. وهذا أمر صعب جداً في أوساط الطب النفسي، لاسيما أن المعرفة تكون فيه أكثر هشاشة، وأقل ثباتاً، والخلاف المهني فيه له موضع هام، كما أن فكرة توحيد المعايير غير لائقة حينما نعتبر أن شخصاً ما مصاباً بالفصام، هو شخص وحيد وفريد.

إن الإجراءات الإدارية التي تقوم على المعلوماتية ذات وظيفة مزدوجة، فهي تسحق المهن والخبرة، لكنها أيضاً ذات وظيفة تربوية، وتعليمية حيث إنها تقوم بنقل القيم الجديدة. إنها من جهة تضعف وتزعزع على نحو شخصي، حينما تجعل ممارسة العمل أقل سهولة وأقل ثقة. وهي من جهة أخرى، تمد يد المساعدة عبر تلك الأدوات التي يفترض أنها تحمل حلولاً وموارد. إنها تزعزع المستخدَمين، وتخفي عنهم نقاط استنادهم لكي لا يكون أمامهم خيار سوى اللجوء إلى الأدوات، لكي تقودهم إلى استخدام ذاتهم من أجل تحقيق أكبر قدر من الربحية من وجهة نظر معايير الترشيد الخاصة بشركتهم. لكي يضبطوا تلك الأدوات، وتلك الإجراءات بحسب أوضاع العمل، ولكي يجعلوها فعالة وتنفيذية. بالمحصلة، وكما يلاحظ إيمانويل دييه (Emmanuel Diet) (2012، ص 4)، فإنهم مجبرون على الاعتماد على من ينكرهم، وينزع عنهم كفاءاتهم، أي الاعتماد على إجراءات الإدارة تلك التي تبث قيماً تخالف قيمهم، وأسوأ من ذلك، إنها تبث قيماً تدوس على ماهيتهم، وهويتهم، وأخلاقهم، وكفاءتهم المهنية. يجب عليهم أن يكونوا فعالين في تنفيذ تحطيم جزء مهم من ذواتهم. «هناك ثمة التزام باستثمار ذلك حتى وإن كان هو السبب في معاناتهم. وبالفعل، لاسيما حينما تشكك إعادة الهيكلة (Reingeneering) والعمليات الإجرائية بشكل مباشر بالهوية، وبأنماط العمل، وبما ترسّب في تاريخ المؤسسة الحقيقي والخيالي، فإن المرؤوسين المحكوم عليهم باستثمار ما يشكك بهم بشكل موضوعي، يجدون أنفسهم مهددين بسيطرة علاقة اضطهاد».

إن لعملية الزعزعة المستمرة هدف وهو إرغام المستخدَمين على تشغيل أدوات الإدارة التي اختارتها الإدارات، تلك الأدوات التي «تحمل في ذاتها أنظمة ضمنية تتعلق بالترتيب التنظيمي» (بوسار

موجري (Boussard Maugeri) (2003). ولتلك الأدوات قيمة تنظيمية هي أشبه بقيمة تعليمية. إنها ترتيبات إدارية تدمج بين «المحاسن الأدَاتية للأداة ووسائل الإقناع، التربوية والسياسية الفردية». إن تلك الأدوات تضع المستخدَمين في قالب، إنها تحدث فيهم منعكسات تتلاءم مع الأهداف. لكنها تشتمل أيضاً في أغلب الأحيان على استقلال ذاتي نسبي لدى المستخدَمين وتتطلب بالتالي أن يوافق المستخدمون على الروح التي تحملها تلك الأدوات، وأن يتخلوا عن إرادة استخدامها، وتحويلها بحسب قيمهم المهنية الخاصة بهم.

يجب على المستخدَمين أن يوافقوا على تنظيم أفكارهم بحسب منطق تلك الترتيبات. وبالمحصلة، يجب أن ينشِّطوا فكرهم لينقلب ضد أنفسهم، وضد القيم التي يحملونها.

وفي سياق لم يعد فيه للتايلورية ذلك الزخم الفعال والتنفيذي السابق، فإن الإدارة تريد أن تضمّ المستخدَمين بقوة الأيديولوجيا كما هو الحال مع الترتيبات الإدارية التي تنقلها.

إن عدم الثبات هو جزء من المشهد الاعتيادي للشركات الحديثة، التي تدعي التلاؤم مع عالم أكثر تقلباً وتطلباً. لكن يختبئ خلف تلك الصورة المنمّقة حقيقة أكثر جفافاً: إنها حقيقة عدم الارتياح، بل حتى الوصول إلى درجة معينة من المعاناة باعتبارها أداة محركة لإجبار المستخدَمين على استبدال وجهات نظرهم المهنية بوجهة النظر التي تسعى الإدارة إلى فرضها على عملهم. وأمام تلك التغيرات المتواصلة والتشكيك بخبرتهم، يصل المستخدَمون إلى إحساس قريب من الإحساس بعدم الكفاءة الذي يخشون منه كثيراً. لقد أصبح عدم الثبات وسيلة لإجبار المستخدَمين على الاستسلام، وعلى التحول إلى أدوات فعالة، وموثوقة لطرق وجودة العمل اللتين تريدهما إدارة المستخدَمين.

إن التوهين الذاتي عن طريق التغيير المستمر والتهجهات على المهنة والمعارف والخبرة، هو جزء من الإدارة الذكية، على حد قول بيتر كروز[9] (Peter Kruse)، وهو ألماني متخصص بالفيزيولوجية العصبية، ورئيس شركة ومستشار، ويقول أيضاً: «إن التفكير الفعال في إيجاد حالة عدم استقرار هو أمر منطقي في الوضع المتغير. وإن التغير يتطلب استحداث فعال لحالة عدم استقرار. وكيف بوسعنا أن نولد حالة عدم الاستقرار؟ إن الإجابة بسيطة إلى حد أنك لا يمكن أن تصدقها. إن كسر القواعد هو أحد العناصر الجوهرية لعدم الاستقرار. فأنت إن كسرت القواعد، فإنك تحدث بشكل آلي حالة عدم استقرار، ذلك لأن القواعد توجد نظاماً ثابتاً وكل الخروقات توجد عدم استقرار. إن كسر القواعد يُحدث عدم استقرار، وعدم الاستقرار ينجم عنه قدرة على التعلم. أنت تشغل موقعاً يسمح لك بالاستقرار وبعدم الاستقرار على نحو فعال جداً وإستراتيجي في آن واحد. باختصار، إن عدم الاستقرار لا غنى عنه من أجل إعادة التنظيم. أضف إلى ذلك، هناك المشاركة العاطفية والتكرار وبذلك ستنال كل ما ينبغي أن تناله». ودون أن ننسى إضفاء الشرعية: «إن التواصل الفعال يمر عبر ثلاثة مبادئ. **الأول**: يجب زعزعة استقرار الناس وإزعاجهم. **ثانياً**: يجب إدخال الناس بمخطط عاطفي، لأن ذلك سوف يسمح للنموذج بالاستقرار. **ثالثاً**: يجب تكرار الأشياء التي يحتفظ بها الناس. وهكذا، ومن أجل تحقيق تواصل فعال، يكون النموذج هو نفسه دائماً: إيجاد عدم الاستقرار، الإشراك، والتكرار [...] أنت في حالة عدم استقرار قصوى وتبحث عن حل. إن دماغنا هو في حالة انفتاح قصوى على التعلم. ويسهل إلى حد كبير إثبات العلاقة بين عدم الاستقرار والمقدرة على التعلم».

---

(9) الدكتور بيتر كروز، «إدارة الإدارة، مبادئ التغييرات الناجحة في الشركات، سلسلة مؤتمرات»،نص مستنسخ في 11 آذار/ مارس 1999، ونقلته إلي ماري بوزيه.

كل ذلك يولّد الخوف الذي تعززه كثير من الاختبارات التي يكون التقييم جزءاً منها. لقد انتشر ذلك الخوف في القطاع العام والخاص منذ عشرين عاماً: كما أسلفنا القول، كل مستخدَم مدعو، في هذا الإطار، إلى اجتماع سنوي مع مديره المباشر، الذي يحدد له أهدافاً شخصية ويقيم أداءه، أي مدى تحقق أهدافه في نهاية العام، وأحياناً في كل ستة أشهر. يتم استخدام التقييم كسلاح حرب بيد الإدارة الحديثة. وتُظهر ذلك بوضوح بينيديكت فيديه (Vidaillet Bénédicte) (2013، ص 103) قائلة: «غالباً ما يتم «بيع» التقييم على أنه وسيلة لكسر المفاهيم المهنية، وهويات المهن، التي يفترض أنها ثقيلة وعفى عليها الزمن. إن التقييم يقدم «إمكانية فتح الجسور». إنه يسمح بتحديد من هم «الأفضل»، أولئك الذين يقدمون أداءً ممتازاً في وقت محدد، دون أن يعرقلهم الاهتمام بمسار أو منطق مهني ما... إلخ. إن كنت جيداً، فأنت جيد، نحن لا يهمنا أن نعرف إن كنت تحمل الشهادات الضرورية، والخبرة المكتسبة، وأشياء تافهة أخرى تأتي في مؤخرة الاهتمام. «كل ذلك باسم الشفافية، والحقيقة، والموضوعية: فتكتب الكاتبة في (ص 104): «يهدف الاختبار الذي بموجبه سيتم تقييمك، إلى الكشف عن الخداع، وإسقاط الأقنعة، وتجاوز الأحكام المسبقة». ويجري منطق التقييم أيضاً وبشكل واضح والذي يفتح صفحة جديدة، في مقابلات التوظيف. وتستشهد بينيديكت بمثال الفيلم الوثائقي الذي تم بثه في برنامج «الأشعة تحت الحمراء» في قناة فرانس 2 بعنوان «الوجه المناسب» (2011): «فقط نحن سنقيمك حسب ما تظهره لنا عن نفسك خلال فترة الاجتماع. [...] نحن لا نريد من أجل أن نقيمك أن نتأثر بحياتك المهنية السابقة ونحن لا نعرف سيرتك المهنية الذاتية» (ص 104).

وعلى غرار المجموعات القائمة على التشارك في ثمانينيات القرن الماضي والمراد منها تمرير ثقافة الشركة ومعاييرها، فإن التقييم وكذلك ترتيبات الإدارة هما من أجل تعليم المستخدَمين الأسلوب الذي أصبح عليهم أن يتخذوه في العمل، وكذلك من أجل جعلهم يفهمون ويتشرّبون المعايير والأساليب المنهجية التي يجب أن تكون أساليبهم ومعاييرهم من الآن فصاعداً، لأنها هي نفسها التي ستوجه تقييمهم. وكما تكتب أنجيليك ديل ري (Angélique del Rey) (2013، ص 143)، بأن الباحثين في فرنسا الذين اضطلعوا بتحليل طرق التقييم قد أوضحوا بأنه «بذريعة السعي إلى الفعالية، فإن تلك التقييمات الجديدة [...] لا تقيّم سوى القدرة على التكيف مع نظام التقييم نفسه» (ص 29). ومن طرفهم، كتب كلّ من ألان أبلوسيه (Alain Abelhauser)، ورولان غوري (Roland Gori)، وماري – جان سوريه (Marie–Jean Sauret) (2011، ص 33) ما يلي: «لقد أكد جاك – آلان ميللر (Jacques-Alain Miller) عن حقّ، بأن المهم في مادة التقييم، ليس الوصول إلى أرقام وإنما الحصول على موافقة الغير».

ويزداد ذلك الضغط الذي يُمارس على المستخدَمين في سياق التقييم ويزعزع الاستقرار نظراً إلى أن الأمر يتعلق بمعرفتهم عن العمل، وعملهم.

إنسان، إنسان أكثر من اللزوم

في العمل، يستند الفرد إلى ما يكونه بوصفه شخص محترف، يمتلك المعرفة والمهارة اللازمتين للمهنة، ويتمتع بالمؤهلات والخبرات. وهو باستمرار ينهل من تلك الأمور. وبفضل ذلك يصبح الفرد مستقلاً، ولا يعتمد بشكل دائم على نظرة وتقييم الآخرين. كما توضح ذلك بينيديكت

فيديه حينها تكتب: «في ميدان العمل، إن الاعتراف الوحيد الفعال، أي القادر على أن يثقِّل الموضوع بشكل كاف، هو الاعتراف بنظام رمزي عبر تعيين الشخص، و تمتعه بوظيفة، ومركز، أي باختصار أن يكون له مكان مضمون في المؤسسة التنظيمية. وهذا المنصب يعترف بالفرد بحدّ ذاته، وبحقيقة أن وجوده في ذلك المنصب، فهذا يعني أنه يتمتع بالقدرات اللازمة لذلك المنصب، لأنه نجح في امتحان، وفي مسابقة، وفي توظيف، وكذلك في امتلاك الخبرة... إلخ. ويتسجل ذلك المنصب في سجل تاريخي، فهو أصبح لديه ماض ومستقبل، يمكن تبينهما عبر المناصب التي شغلها ذلك الفرد. وإن المنصب الذي يشغله الفرد في مدة محددة لا يهدف إلى محي المناصب السابقة، وإنما على العكس، يهدف إلى أن يعقبهم وسط مسار مهني. وانطلاقاً من ذلك، فإن العمل يمكن أن يتم دون أن يبحث الفرد باستمرار عن نظرة خارجية تنصب عليه وعلى ما يفعله. هو بوسعه أن يشعر بالرضى عن العمل بنفسه، لأن نتيجة عمله ليست عرضة للتشكيك الدائم بمنصبه في المؤسسة» (ص 164).

ويمكن الاعتقاد بأنه حينما يتم نزع الكفاءة عن الاحترافية والهوية المهنية، ويتم انكارهما، فإن الإنسان يطفو على السطح بصفته تلك أمام النظام، وأمام منطق الخضوع. إن الإدارة لا تريد أن تعرف، وتعترف، وتدير إلا أفراداً وليس أشخاصاً محترفين، كما كتبت مارلين بنكيت (Marlène Benquet) (2013، ص 100): ترى الإدارة أن «المستخدَمين ما هم إلا أفراد مثلهم مثل الآخرين، يخضعون للتحليل النفسي الذي يتم تنفيذه خلال المقابلات ليترسب أخيراً نوع من الرسم النموذجي لفرد نمطي، جامد، ذلك لأنه يعبر عن طبيعتنا الإنسانية المشتركة التي تضع «الخوف من التغيير» و«الحاجة إلى الاعتراف» في قلب التحليل».

وهكذا، فإن كل فرد تم حرمانه من كل مَعْلم مهني، سيجد نفسه وحيداً، أعزلاً، وقد قُذف به مجدداً إلى تاريخه الشخصي، وصدماته، وقلقه. لم تعد لديه حماية الشبكة التي تمثلها المهنة، والمؤهلات لتوجيه نشاطه وفكره وإحاطتهما. كما أنه محروم من شبكة مجتمع تضم القيم المرتبطة بالمهنة، والحرفية. وكل فرد، وهو في حال مواجهة منفردة مع عمله، يتعاظم خوفه، لاسيما أن كل شيء يتغير دائماً؛ فيصبح حينئذ في بحث دائم عن مؤشرات للتقدير والاعتراف به. يكتب بول ريكور (Ricœur Paul) (2004، ص 107): «إن الاستمرارية في الزمن، والراحة، والاطمئنان والضمان؛ تسمح بإدراج المستقبل في الماضي، وتوفير إمكانية السيطرة عليه والتنبؤ به».

إن الفرد يجد نفسه وقد تم تسليمه، وهو في عالم منعزل، إلى المنطق الإداري الذي يشغله، ويحركه متوجهاً بشكل مباشر إلى ذاتيته، وحميميته، وذكائه، ورغبته في التقدير.

هل من أجل ذلك نجد أن الإدارات التي تدير المستخدَمين تسمى بإدارات «الموارد البشرية» ولا تسمى باسم «الموارد الاحترافية»؟ هل لأنها تريد أن تدير بشراً وليس أشخاصاً يتمتعون بالمهن، والكفاءات، والخبرة؟ وبهذه المفارقة في المعنى، فإن الإدارة ليست لا إنسانية وإنما إنسانية أكثر من اللزوم، حيث إنها لا تتوجه إلا إلى بشر، فتخاطب حاجتهم إلى التقدير، وتخاطب خوفهم، وضعفهم، لكي تجعلهم يلتزموا، ويوافقوا، ولا تخاطب محترفين ذوي موارد، ومؤهلات تمكنهم من أن يفرضوا وجهة نظرهم، وأساليبهم في العمل.

بالمحصلة، نجد أن التجريد من التأهيل المهني يهدف إلى تعبئة البشر الذين سيكون ضبطهم واستعمارهم أمراً أكثر سهولة. إن الأمر المهم، من وجهة نظر إدارية، هو ألا يتم الاعتماد على المستخدَمين، الذين ينبغي أن يكونوا قابلين للسيطرة عليهم؛ والرهان هو أن التحكم بهم وإدارتهم باعتبارهم بشراً أكثر سهولة مما لو تم النظر إليهم على أنهم محترفون. إن الهدف حينئذ هو تقليص المقدرة على الاحتجاج والمعارضة، وأيضاً الهدف هو عدم اليقين، وعدم القدرة على التنبؤ لدى كل فرد. كما يوضح فرانسوا دوبوي (2011، ص 166) قائلاً: «كلما كان الشخص الفعال غير متيقن، كلما توفرت لديه القدرة وكلما تضاءل زرع الثقة فيه. [...] إن الأمر الذي يوفر الثقة، هو تقليص عدم التيقن بالسلوك، وهذا ما يسميه الفلاسفة بـ«الأخلاقيات». إن الوجود «الأخلاقي» للمرء في حياة الجماعة، لا يعني الاستقامة بالمعنى المبسَّط بعض الشيء، ولكن يعني القبول بتقليص عدم التيقن بسلوكه. لنلاحظ أن الأمر يتعلق هنا بأساس كل علاقة قوية ومستمرة». إن الهدف هو إذاً المراهنة على الأبعاد الإنسانية للمستخدَمين والتي يمكن توقعها أيضاً. «بالنسبة إلى الإدارة، لا بد من ثقة المرء بذاته، وبالناس الذين نختارهم، وأيضاً الثقة بشكل خاص بأنظمة اللعبة التي نبرزها في المؤسسة» (ص 229). في رسالتها لنيل الماجستير 2 (2011)، صاغت سيلين تيسّو (Céline Tissot) التي كانت مسؤولة عن الموارد البشرية التواصلية (RRHP) في شركة كبرى، فرضية تقول بأن «اللجوء إلى مفهوم التواصل هو محاولة من الشركة لتأمين مستوى جيد من الضبط الممارس على أفراد هم أكثر استقلالية، ومطلوب منهم مشاركة أتمّ ومرونة واسعة [...] وإن الشخص الفاعل في التواصل والذي هو المسؤول عن الموارد البشرية التواصلية، يؤمّن حضوراً ما. إنه في أفضل الأحوال سنداً لأولئك الأشخاص، ومدرباً لهم، وهو في أسوأ الأحوال مجرد مرآة

عاكسة. [...] ومما لايمكن إنكاره، أنه في حال إعلان ذلك التواصل، فإنه يُطلب من ذلك الشخص المحترف في الموارد البشرية أن يتقرّب من الحياة اليومية للمستخدَمين. لقد أصبحت المسألة مسألة تواصل ذاتي. نحن نتكلم عن علاقة شبه صداقة أوعلى الأقل علاقة ودية [...] يمكن أن تكون ثمة علاقات شبه عاطفية معه [...] ينبغي أن يكون ما يشبه التمكن من المصادقة. وإن التحدي بالنسبة إلى المسؤول عن الموارد البشرية التواصلية، هو أن يتمكن من التقارب مع أشخاص يمكن أن يكونوا بعيدين عنه اجتماعياً وثقافياً. على المسوؤل عن الموارد البشرية التواصلية أن يحاول إقامة علاقة ثقة، وإن لم تكن كذلك، فينبغي أن تكون على الأقل علاقة ترحاب، وحتى علاقة تعاطف شخصي. من جهة أخرى، فإن المسؤول عن الموارد البشرية التواصلية مثله مثل أي مستخدَم آخر، يأتي إلى العمل وهو يحمل معه قيمه الخاصة».

وكما يشرح الفيلسوف إيريك حمراوي (Éric Hamraoui) (2013)، حينما سلط الضوء على مفهوم الفرد باعتباره «كائناً مستقلاً بذاته ومسؤولاً حينما يجد غاياته وأسبابه في الوجود في ذاته، وتنضم الإدارة إلى الرؤية الإنسانية للفرد الذي قرر مصيره ذاتياً، وبنى نفسه ذاتياً وفق تلك الرؤية (يُقصد ببناء الذات بالذات هنا أنه فرصة لتأكيد حرية الإنسان)». ويكتب سيدي محمد بركات (Sidi Mohamed Bar-kat): «تظهر مؤسسة العمل على أنها مكان لتحقيق الذات حيث تضع «الإنسان في المركز»، إنها صيغة أصبحت بمثابة الفكرة المهيمنة لدى الإدارة الإنسانية. إنه تعبير يعني أيضاً نزع الكفاءة المهنية عن الإطار التقليدي لتحقيق النشاط: مجموعات العمل، الحركة الاجتماعية، ومؤسسة القانون».

حينما يجري إخراج المستخدَم من تاريخه المهني، ومما يجعله شرعياً

بنظره وبنظر الآخرين، فإنه يصبح من جديد مجرد فرد، إنسان يحتاج إلى إضفاء الشرعية عليه باستمرار عبر أفعاله التي يقوم بها في الوقت الراهن. ويصبح إنساناً ضعيفاً إلى أقصى حد أمام كل تشكيك، وانتقاد. لقد أضحى بلا دفاع ويواجه خطر أن تغرقه النتائج المدمرة لحكم سلبي ينصب على شخصه أكثر مما ينصب على عمله. لقد ذكرت الدور الذي لعبته المجموعات بالنسبة إلى المعاناة، وقدرتها على جعل شخصه بعيداً عنها، وعلى احتوائه، وأشرت إلى الأهمية الحاسمة لإضفاء الصبغة الفردية في انفجار تلك المعاناة. وعندما تتضافر تلك المعاناة مع عدم الاستقرار الذاتي، فإنها تلحق المزيد من الضرر بالأشخاص في العمل. ويقيّم أكسل هونيث (Axel Honneth) (2002، ص 193) في كتابه **الكفاح من أجل التقدير** ذلك الدور للمجموعة قائلاً: «إن وجود علم دلالة جماعي [...] يسمح بتأويل خيبات الأمل الشخصية باعتبارها أمراً لا يؤثر فقط على الأنا الفردية، وإنما يؤثر أيضاً على كثير من المواضيع الأخرى». إنه في الواقع، يفتح «أفقاً تأويلياً يسمح بإلقاء الضوء على الأسباب الاجتماعية المسؤولة عن الجراح الفردية».

ولقد أشار أكسل هونيث إلى مظهر مهم في رهانات التقدير. وذلك أنه حينما يحافظ العمل على جانب جماعي، فإن مسألة تقدير الذات تنقلها قيم المجموعة التي نتماثل فيها. نحن نقدر ذواتنا بالنظر إلى نظرائنا، ونصدّق على القيم الأخلاقية التي تحملها المجموعة. وإن انتهاكات تلك القيم، والإخفاق، والاحتقار، والإذلال، لا يتم النظر إليها بالضرورة على أنها تشكيك بالذات وإنما بوصفها مساس بالمجموعة. إن الكائن الاجتماعي هو الذي تم المساس به، وبدرجة أقل بكثير، تم المساس بالإنسان في تفرده وتاريخه الشخصي. وإن إضفاء الصبغة الفردية، والشخصية على العمل وعدم الاستقرار الذاتي، كلها

تضر بشكل واضح بتلك القدرة على إبعاد الفرد. وإن كان للتقييم هدف إدخال المعايير والقيم إلى عقل المستخدَمين، وجعلهم في حالة من الهشاشة، لكي يقبلوا الفلسفة الإدارية ويطبقوها، إلا أنه يمضي أبعد من ذلك، فهو يجعل الإنسان يبرز في هشاشته بأكملها، وفي تعقيده الكامل وسط عالم العمل.

إن الإنسان في علاقات الإنتاج كما تصوغها الإدارة الحديثة، هو في خطر فعلاً. إنه يجد نفسه أقل فأقل ارتباطاً بالمراجع الجماعية، وأقل تعرّفاً في المجموعات، وأقل فأقل إدراجاً في مفهوم المصير المهني المشترك. والشخص بكليته يتم تسليمه إلى حكم مدرائه المتسلسلين وظيفياً، لاسيما عبر عملية التقييم. إن علاقة العمل، علاقة الخضوع، تتخذ معنى آخر عندما يتعلق الأمر بإعطاء الأجر للبشر بصفتهم تلك وليس بصفتهم محترفين يندرجون في أنظمة المهنة، وأنظمة عملهم، وزمن عملهم الخاص جداً. في العمل، يقوم البشر بأدوارهم، وينبغي أن تتمسك علاقة العمل منطقياً بهذا الإطار.

وبهذا المعنى، فإن التوجه الذي تُضفى عليه الصفة الإنسانية، أو الأَنَسي لأقسام الموارد البشرية، لا ينبغي أن يبعث الإطمئنان فينا، لأنه يعزز قابلة الانجراح لدى المستخدَمين، وتبعيتهم وهشاشتهم ليس إلاّ. وهذا التوجه يجعل المستخدَمين غير قادرين على فرض أنفسهم في العمل. إن الخوف من ارتكاب أخطاء، والخوف من القيام بالعمل على نحو غير جيد، والخوف من ألا يتمكنوا من الحفاظ على وظائفهم، والخوف من أن يتم تقييمهم تقييماً سيئاً، كلها مخاوف يمكن أن تدفع المستخدَمين إلى أن يحلموا بأن تقوم مؤسسة العمل بأخذهم على عاتقها بشكل كامل، مؤسسة لا تستطيع مع ذلك أن تستغني عن إسهاماتهم

النشطة من أجل أن تعطي معنى وفعالية لترتيبات الإدارة ولكي تلائم السلوكيات بحسب الأحوال المتقلبة.

علاوة على ذلك، فإن تلك الإدارة الحديثة مع تقدمها وتعززها، فإنها تضعف مصادر الاعتراض وانتقاد منطقها، لكن ذلك الانتقاد ضروري من أجل تلاؤمها مع المستخدَمين الذين يتم استثمارهم بشكل خاص في عملهم وهم المستخدَمون الفرنسيون، ومن أجل استعادة القدرة على الابتكار والتأثير الاجتماعي.

وقد كتب أكسل هونيث أيضاً أن «دوافع المقاومة والثورة الاجتماعية تتشكل في إطار الخبرات الأخلاقية التي تنجم عن عدم التقيد بتوقعات الاعتراف والتقدير المتجذرة بشكل عميق. [...] حينما يخيّب المجتمع ظروف التوقع المعيارية تلك، فإن ذلك يحرض بالتحديد نمط الخبرات الأخلاقية التي تُشعر الفرد بأنه كائن محتَقَر. لكن مشاعر كتلك، لا يمكنها أن تكون أساساً محفّزاً لمقاومة جماعية إلا إن كان الشخص قادراً على صياغتها في إطار تأويل يقع بين الأشخاص، تأويل يعرّفها على أنها مشاعر نمطية لمجموعة بأكملها» (ص 114). وهذا هو الإطار المفقود بشكل كبير. وغالباً ما تقع النقابات نفسها في فخ ذلك المنطق الذي يحل الإنسان مكان الشخص المحترف. إنها تتجه أكثر فأكثر إلى التركيز على مسائل الانزعاج، والمعاناة، مما يجرها نحو تقديم رعاية غالباً ما تكون فردية إلى أقصى حد، وشخصية، إلى درجة أن بعض النقابيين (ممن تمت مقابلتهم خلال الاستقصاء في الشركات) كانوا يشتكون أو يستاؤون قائلين: «لا توجد مرشدات اجتماعيات!»، والمقصود بذلك أنه لا يوجد توجّه للدفاع عن الحالات الفردية وإنما عن قضايا جماعية.

ويبدو أن القانون حالياً هو الهيئة الأقدر على مهاجمة هذا النموذج الإداري، حيث يبرز بعض تأثيراته الأشد ضرراً، ويبدل الصورة التي تم بناؤها، وينشر القلق على مستوى الكوادر الإدارية. وهكذا، فإن المحكمة الابتدائية في نانتير أصدرت حكماً في أيلول/ سبتمبر 2013، معلنة «عدم مشروعية التقييم الذاتي الذي أصبح أداة يقلل بها المرء من أهمية نفسه بنفسه وبمفرده». وقد حظرت المحكمة الابتدائية في ليون في 4 أيلول/ سبتمبر 2012 على وكالات صندوق الادخار (Caisse d'Épargne) في منطقة رون-ألب، تطبيق طريقة بنشمارك (Bench- mark) التي تقوم على مقارنة الوكالات وكذلك على مقارنة الوكلاء فيما بينهم بشكل دائم. ولقد حكمت تلك المحكمة بأن هذا نظام خطر، فهو «يعرض للخطر»بشكل كبير صحة المستخدَمين؛ الأمر الذي يتنافى مع قانون العمل». وتعتقد المحكمة في الواقع أن «الهدف الوحيد الموجود هو فعل ما هو أفضل من الآخرين[...]. كل شيء يتم التشكيك به كل يوم، الأمر الذي يُحدث حالة ضغط متواصل». واعترفت محكمة شؤون الضمان الاجتماعي في 14 كانون الأول/ ديسمبر 2009 في نانتير بـ «الخطأ الذي لا يغتفر لرب العمل» فيما يخص حالة انتحار الموظف في رينو غويانكور، وهو قرار أكدته محكمة الاستئناف في فرساي. في الواقع، اعتبر قرار صادر عن الدائرة الخامسة في محكمة الاستئناف في فرساي في 11 أيار/ مايو عام 2012، أن «شركة رينو لم تتخذ الاحتياطات اللازمة لتقي المستخدَم من الخطر الذي كان يتعرض له بسبب المشقة الحقيقية التي أثبتتها ظروف العمل وتدهورها».

إن القانون يثبِّت المسؤوليات الإدارية في ذلك التوسع لنطاق التعدي على الصحة الجسدية والعقلية للمستخدَمين، وأحياناً التعدي على حياتهم. إنه يطرح الآن تساؤلات حول شرعية نموذج يعزز مواطن ضعف المستخدَمين عبر إضفاء الصبغة الفردية المسعورة، وعبر التشكيك بمهنيتهم، وإخضاعهم لاختبار متواصل تعززه التقييمات المستمرة في سياق تضيع فيه معالم الاسترشاد.

الكفاح ضد الهَرم المتعمّد للمستقبل

نحن جميعاً قادرون على الإقرار بأن التوجّه نحو عدم الاستقرار المنهج للمستخدَمين، وجعلهم في حال شبه انعدام الكفاءة، الذي يسبب لهم معاناة كبيرة، هما أمران يؤثران على نوعية وإنتاجية عملهم، ويؤثران على فعاليتهم، ولعل ذلك قد يبدو حينئذاك بمثابة مفارقة مع ما يقال لنا باستمرار عن أهمية أداء الشركات من أجل المحافظة على الوظائف. لكننا نميل إلى التفكير، مع الإدارة، إلى أن ذلك هو مرحلة ضرورية من أجل إلزام هؤلاء المستخدَمين الفرنسيين بالقيام بواجبهم، وهم قليلو التعاون إلى حد بعيد، من أجل أن يتحولوا إلى الضرورات الاقتصادية ويتوافقوا معها، بانتظار أن يأخذ جيل الشباب المكان بأكمله، ما إن يخرج القدماء من سوق العمل، ذلك الجيل الذي يحمل قيماً تتوافق مع قواعد لعبة الإدارة الحديثة ومستعد للدخول في منطق الأخذ والعطاء المقترح.

كما نميل أيضاً إلى التفكير بأن المستخدَمين لديهم وسائل للدفاع عن أنفسهم، وللمقاومة، وبأنهم لا يتحملون بصورة أحادية الجانب تلك الهجمات المزعزعة من جانب الإدارة، وبأنهم يحمون أنفسهم بمواقف الانسحاب: فهم قادرون على التظاهر بأنهم يمتثلون للمتطلبات، مع قيامهم بتأدية ما هو أقل مما يفترض أن يؤدوه، وهم قادرون على الخداع ما أمكنهم ذلك؛ فهم يستثمرون أنفسهم بشكل أقل في عملهم، ويراهنون بشكل أكبر على حياتهم الخاصة، وخارج العمل. وأولئك الذين يلعبون بأوراقهم بشكل جيد قد يكون عددهم أكبر مما نتخيل. نحن، في الواقع، نتجه للتفكير، بأنه توجد دوماً هوامش للمناورة وأن الأفراد لديهم من الموارد أكثر مما يبدو للتعامل مع النموذج، وحتى أنه يوجد فيها ما يرضي بعض طموحاتهم. وأنه لا يمكن التفكير بعبارات الهيمنة المطلقة من جانب الإدارة: ربما يكون ذلك دون الأخذ بالاعتبار الأوجه المتعددة لتكييف المستخدَمين. ويستمر بعض علماء الاجتماع في تسليط الضوء على فكرة أن العمل هو أيضاً مصدر لإعادة بناء الذات والحفاظ عليها، وحتى أنه مصدر للسعادة، كما أنهم يشيرون إلى أنه في كثير من الأحيان يمكننا سماع خطابات تتّسم بطابع البؤس.

كل ما سبق صحيح بصورة لا يتطرق إليها الشك، والواقع معقد في حقيقة الأمر. إن العمل ليس هو المعاناة بشكل انفرادي، ولا يشعر الجميع بتأثيرات النموذج الإداري بالطريقة نفسها، ولا بالشدة ذاتها. وعلى المنوال نفسه، فإن الموارد من أجل المقاومة مختلفة. بيد أنه توجد مظاهر هيمنة تطبع بطابعها ذلك النموذج في تنظيم العمل وإدارة المستخدَمين، والذي يمثل اعوجاجات مثيرة للقلق.

وخلاصة القول: ثمة شركات كثيرة تأثرت بالانقلابات العميقة والهامة سواء أكانت تقنية أم اقتصادية أم اجتماعية، ويتوجب عليها أن تكيف بنيتها ووظيفتها مع تلك البيئة المتغيرة. وتشير التجربة إلى أن المستخدَمين، لكي يكونوا فعالين في الظروف المتقلبة والتي تزداد أكثر

فأكثر تعقيداً، هم بحاجة إلى أن يثقوا بمعالم استدلال ثابتة، وبخبرتهم، وهم بحاجة إلى أن يمتلكوا السند، والدعم؛ وبعبارات أخرى، يجب عليهم أن يتحلوا ببعض اليقين لكي يتعاملوا بطريقة هادئة مع عمل أصبح بشكل أكبر غير قابل للتنبؤ به. لنفكر في عمل الطبيب الجرّاح: لكي يكون فعالاً أمام أمر طارئ ما، مثل النزيف، أو انخفاض الضغط، أو السكتة القلبية، يجب عليه أن يسيطر على عمله بخطوات منهجية إلى حد كبير، وعبر علاقات وطيدة إلى حد كبيرمع فريق عمله. وتستلزم القدرة على التلاؤم مع التغيّر، استقرار جزء من العمل، فحينما يتحرك كل شيء في الوقت نفسه، وحينما لا نسيطر تقريباً على شيء، يصبح العمل محفوفاً بالمخاطر.

بيد أن الإدارة، استناداً إلى انعدام الثقة الأساسي، تختار لأجل تحييد مستخدميها، التشكيك بمعالم استدلالهم، وخبرتهم، ومعارفهم، ومهنتهم، لكي تنقل المعايير، والطرق الموحدة، والعمليات (Process)، والممارسات الجيدة، التي أعدها عن بُعد خبراء مصمِّمون لا علاقة لهم بالمهنة، وهذا النقل أيضاً بحسب أهداف لا تتعلق بهذه المهنة دائماً.

وإن ذلك النمط من التوجّه، والاستراتيجية الإدارية ليس بجديد. إنه يقع، كما حاولت أن أبيّن فيما سبق، ضمن استمرارية التايلورية والفوردية. نحن نتوجه إلى التغاضي عن ذلك الواقع بسبب أيديولوجية التغيير المستمر التي تحيط بنا، وتقنعنا بأن ما من شيء قد بقي كما في السابق وأن من غير المنطقي الاعتماد على الماضي لمحاولة فهم الحاضر. إن النموذج الجديد يرسخ جذوره ويقدم نفسه بلبوس الحداثة، والانقطاع عن الماضي، في عصر مرحلة ما بعد، وبشكل خاص ما بعد التايلورية.

إن حجة التغيير المستمر تلك قد أبطلت مفعول كل انتقاد، وأبرزت الانقطاع بين تصور العمل وتنفيذه الذي يشكل أساس كل مؤسسات العمل، تنفيذ ثابت طالما أنه يختفي خلف تسارع الأحداث التي تجعل الواقع أمراً يصعب السيطرة عليه.

هل حُكم علينا إلى الأبد بنموذج مؤسسة العمل الذي يرتكز على تعريف مجرد للعمل، يفرضه على المستخدَمين، أولئك الذين يسمَّون بالخبراء، على الرغم من مهنية أولئك المستخدَمين، ومهنتهم، وخبرتهم، ومعارفهم، وجودة التزامهم، ورغبتهم الجازمة في تحقيق ذواتهم في عملهم، وفي أن يكونوا مفيدين؟

هل حُكم علينا بأن تُعتبر مؤهلات المستخدَمين بمثابة عقبات أمام حسن سير السياسات الإدارية، وبأن يتم تجاهل تلك المؤهلات أو طمسها لكي يخلو المكان للإجراءات، و«الممارسات الجيدة»، والعمليات (Process)، التي لا تبالي كلها في أغلب الأوقات بتعقيدات وتقلبات الواقع؟ هل ينبغي حقاً قطع أجنحة المستخدَمين للتأكد من أنهم يتصرفون بطريقة فعالة؟

هل حُكم علينا أن يتبع العمل فقط لأرباب عمل هم أنفسهم خاضعون لمنطق يتخطّاهم، وعليهم أن يضعوا معايير ومناهج عمل بعيدة كل البعد عن ما يطلبه المجتمع من أجل استمراره وتحسّنه؟

إن ذلك ليس بالأمر المحتّم. يكفي لكي تتغير الأشياء، أن نكون مستعدين لنقتنع بفضيلة النقاش وتقابل الأفكار، والنقد، وأن نقتنع بأن المستخدَمين يستطيعون في مستوياتهم أن يسهموا بشكل فعال في تقييم طرق العمل وفي الابتكار، وأن نقتنع بأن جودة التزامهم هي بمثابة مورد، وبأنهم يستحقون أن يُعتبروا محترفين حقيقيين يستحقون الثقة.

الثبت التعريفي

قواعد مهنية (les règles professionnelles): هي قواعد وأنظمة تتصل بمرجعيات جماعية وتبعد المستخدَم عن التشكيك بذاته على نحو شخصي.

تجريد من التأهيل المهني (la déprofessionnalisation): ينبغي ألا نغفل أبداً عن أن احتفاظ العامل بمهنته يسمح بفرض أجره ووضع عقبات أمام إرادة رب العمل. كان حاسمًا بالنسبة إلى تايلور أن ينجح في التشجيع على قبول ذلك التجريد للعمال على أنه عمل *fair*– أي عادل، شريف–. ويرى أن ذلك التجريد للعمال ينسجم مع التوزيع الجديد للمهام، والمسؤوليات، والعمل بين العمال وإداراتهم.

لامشروطية (l'inconditionnalité): تنفيذ المستخدَمين أوامر أرباب العمل دون قيد أو شرط.

تعجرف (l'arrogance): هو في حقيقة الأمر ادعاء معرفة ما هو جيد للجميع، وهو التكلم باسم الجميع، وباسم الخير العام. إنه رفض

لشرعية القيم الأخرى، ورفض لمنظور الآخرين من أجل التطرق إلى هذا الخير العام.

عقد الخضوع (contrat de subordination): حيث يقبل العامل، بموجب ذلك العقد، التخلي عن الاستخدام الحر لوقته، إذ يصبح عليه أن يقبل العمل بحسب توجيهات وأهداف حددها ربّ عمله.

نظام الإدارة العلمية (le système de direction scientifique):
في نظام الإدارة العلمية كما يرى تايلور، ليس مسموحاً للعامل أن يعمل حسب طريقة تختلف عن تلك التي حُددت له. وإن الإدارة «تخضع لالتزام» نزع ملكية العمال لملكهم الرئيس، وهو معارفهم وخبرتهم ومهنتهم، من أجل أن يُؤسس منها علماً سيتم فرضه عليهم لكي يؤدوا مهمتهم.

معدل تبديل الموظفين- le taux de rotation du personnel) (un turn-over: حيث نجد أن العمال يتركون خط الإنتاج بعد فترة زمنية قصيرة جداً من عملهم، زاعقين بأن ذلك العمل لا يمكن احتماله وأن من الجنون قبوله في مثل تلك الظروف. إن معدل تبديل الموظفين طرح مشاكل انتظام الإنتاج وكلّف الشركات ثمناً باهظاً.

معاناة (la souffrance): المعاناة تتعلق بما يُحرم من فعله العامل أكثر من تعلقها بما يُفرض فعله على العامل. إنها غالباً ما تظهر كظاهرة معاصرة، ككاشفة عن مجتمعنا، وعن تعقيده، وعن الهشاشة الكبرى التي يعاني منها أفراده.

مجموعات العمل (les collectifs de travail): إنها بشكل

رئيس، مجموعات تتألف من حوالي اثني عشر أو خمسة عشر مستخدَماً، يعملون جنباً إلى جنب على مدى فترة من الزمن، ويشتركون في ظروف العمل والتشغيل نفسها. والمجموعة التي يشكلونها غير رسمية، إنها لا تظهر في أي هيكل تنظيمي وليس لها أي اعتراف رسمي. لتلك المجموعات طريقتها الخاصة في الاحتيال على أشكال الشقاء، وفي البقاء على مسافة منها، وفي ترويضها. إنها بأسلوبها، تستطيع أن «تسوس» المعاناة في العمل وأن تقلصها إلى أدنى حد على مختلف المستويات. وذلك بالدرجة الأولى عبر التضامن الذي يلعب دور المتراس أمام بعض مصادر المعاناة.

توهين ذاتي (la précarisation subjective): إن التوهين الذاتي يهدف إلى إيجاد عدم استقرار لدى المستخدَمين بحيث يشعرون بشكل دائم أنهم على حافة خطرة، فيرتدون إلى إجراءات، وطرق الموحدة، كما لو أنها شريان الحياة. ولا يعني التوهين الذاتي الخوف فقط من أن يقاد المرء يوماً إلى ارتكاب خطأ مهني يمكن أن يفقده عمله، وإنما هو أيضاً تعريض الذات للخطر، حينما يُنتهك إحساسه بقيمته، وكرامته، وشرعيته.

ثبت المصطلحات

mise au travail	استخدام/ عمل
règles professionnelles	قواعد مهنية
professionnalité	كفاءة مهنية/ احترافية
l'inconditionnalité	لامشروطية
l'arrogance	تعجرف
contrat de subordination	عقد الخضوع
système de direction scientifique	نظام الإدارة العلمية
souffrance	معاناة
salarié	أجير/ مستأجَر/ مستخدم

précarisation subjective	توهين ذاتي
financier	مموّل/ رأسمالي
taux de rotation du personnel - un turn- over	معدل تبديل الموظفين
rentabilité	مردود استثمار/ الربحية/ المردودية
management	فن الإدارة
professionnalisation	تأهيل مهني
personnel	ملاك الموظفين في مؤسسة
déprofessionnalisation	إلغاء أو التجريد من التأهيل المهني
professionnel	محترف (عكس هاو)
chaîne de montage	خط الإنتاج
déshumanisation	نزع الصفة الإنسانية
sur-humanisation	صفة إنسانية مفرطة
révolusion humaniste	ثورة تعتبر الإنسان محوراً
paternalisme	نزعة أبوية
disqualifier	أفقد الأهلية المهنية
entrepreneurs	رجال أعمال

standardisation	تماثل المواصفات
sud	اتحاد نقابي متضامنون
pdg	مدير تنفيذي
chu	مركز استشفائي جامعي
rps	مخاطر نفسية اجتماعية
cgc	اتحاد عام للكوادر
medef	حركة الشركات الفرنسية
ssii	شركة الخدمات والهندسة المعلوماتية
cdi	عقد عمل غير محدد المدة
cdd	عقد عمل محدد المدة
ost	تنظيم علمي للعمل
cgt	اتحاد عام للعمل
pcf	حزب شيوعي فرنسي
pme	شركات صغيرة ومتوسطة
cadres de proximite	الكوادر التي تؤطر العمل التنفيذي
connaissances ad hoc	معارف مخصّصة

instrumentalisation	استغلال
cap	شهادة الكفاءة المهنية
conformisme	امتثالية (نزعة للتقيد الضيق بالأعراف المقررة)
cac 40	مؤشر سوق الأسهم الفرنسية
rgpp	مراجعة عامة للسياسات العامة
lolf	قانون أساسي متعلق بالقوانين المالية
cfdt	كونفدرالية ديمقراطية فرنسية للعمل
france télécom-orang	شركة تقدم خدمات المحمول والإنترنت
individualisation	تفرد/ تمييز عن الآخرين
volontarisme	مذهب الإرادية
humanism	نزعة إنسانية
le managérialisme	نزعة إدارية
ontologique	البعد المختص بعلم الكائن
anthropreneur	مستأجرو الإنسان
pme	مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
les collectifs de travail	مجموعات العمل

الفهرس